

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Analysis of Competitiveness of a Chosen Company

Student: Bc. Veronika Těhelová
Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Těhelová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Analysis of Competitiveness of a Chosen Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku
 3. Představení vybraného podniku
 4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-78699-3.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že celou práci jsem zpracovala samostatně a uvedla veškerou použitou literaturu a ostatní použité zdroje.

V Ostravě dne 26.4. 2019

.....
Těhelová

Bc. Veronika Těhelová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala konzultantce z analyzované společnosti za poskytnuté informace a pomoc při jejich zpracování.

Obsah

1.	Úvod	5
2.	Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku	7
2.1	Základní pojmy	7
2.1.1	Podnik.....	7
2.1.2	Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí	8
2.1.3	Konkurenční výhoda a strategie	10
2.1.4	Okolí podniku.....	13
2.1.4.1	Vnější prostředí	13
2.1.4.2	Vnitřní prostředí	14
2.2	Vybrané metody pro posouzení konkurenceschopnosti podniku	14
2.2.1	PEST analýza	14
2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	17
2.2.3	Analýza vnitřních faktorů	20
2.2.4	Finanční analýza.....	26
2.2.5	SWOT analýza.....	33
2.2.6	Fullerův trojúhelník	35
3.	Představení vybraného podniku.....	36
3.1	Základní informace o společnosti	36
3.2	Strojírenská část společnosti	40
4.	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku	43
4.1	PEST analýza	43
4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	51
4.3	Analýza vnitřních faktorů	56
4.3.1	Faktory vědecko-technologického rozvoje.....	56
4.3.2	Marketingové a distribuční faktory	57
4.3.3	Faktory výroby a řízení výroby.....	62

4.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	63
4.3.5	Faktory finanční a rozpočtové.....	64
4.4	Finanční analýza.....	64
4.5	SWOT analýza.....	68
5.	Návrhy a doporučení.....	75
6.	Závěr.....	82
	Seznam použité literatury.....	83
	Seznam zkratk	88
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	Chyba! Záložka není definována.
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Konkurence se objevuje na každém trhu. Nenajdeme podnik, který by o zákazníky nemusel svádět boj s ostatními podniky na trhu. Stále platí, že v tržním prostředí přežijí jen ti nejsilnější. Aby podnik měl šanci na přežití, musí své zákazníky oslovit něčím jedinečným. Tedy mít konkurenční výhodu a tu si také udržet. Po získání výhody nad konkurencí nesmí podnik usnout na vavřínech. Měl by stále sledovat konkurenci a reagovat na její provedené kroky. A to z toho důvodu, aby podnik nezůstal v pozadí a zákazníci se nepřesunuli ke konkurenci. Je podstatné sledovat kroky konkurence, aby společnost mohla provést opatření k udržení zákazníků a nezůstat pozadu. Tyto kroky se nemusí týkat jen ohledně propagace a speciálních cenových nabídek. Důležitým faktorem v konkurenceschopnosti je i používání moderních technologií, které zkvalitňují výrobu.

Podnik ovšem netvoří pouze stroje. Důležitou součástí každého podniku jsou zaměstnanci. Bez nich by podnik nevykazoval žádnou činnost. Získání dostatečného počtu kvalifikovaných a odborně vzdělaných zaměstnanců je pro každý podnik obrovskou výhodou. V současné době velmi mnoho podniků má právě v této oblasti problémy. Současná rekordně nízká nezaměstnanost má za následek nedostatek zaměstnanců na trhu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku v Olomouckém kraji a na základě provedených analýz nalézt vhodné návrhy na zlepšení postavení tohoto podniku na trhu. Vybraný podnik je zaměřen na strojírenskou výrobu.

První část práce se zaměřuje na teoretické vymezení základních pojmů potřebných k pochopení dané problematiky. Kromě základních pojmů budou v první části diplomové práce popsány vybrané metody vhodné pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Konkrétně se bude jednat o PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil pro zhodnocení vnější prostředí. Vnitřní prostředí podniku bude zhodnoceno za pomoci analýzy vnitřních faktorů. Dále bude provedena finanční analýza. Všechny informace získané ze všech provedených analýz budou zhodnoceny ve SWOT analýze. Jako pomocná metoda pro hodnocení faktorů SWOT analýzy byl vybrán Fullerův trojúhelník.

Ve druhé části práce bude představen analyzovaný podnik. Bude popsána historie podniku od jeho založení až do současné doby a bude uvedeno portfolio strojírenské výroby. Následovat budou jednotlivé analýzy, které byly popsány v teoretické části diplomové práce. K těmto analýzám budou využity informace získané od samotného podniku, ale i z veřejně dostupných zdrojů. Na základě provedených analýz budou navržena doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku

V této kapitole budou vymezeny základní pojmy, které souvisí s problematikou konkurenceschopnosti podniku. Dále budou popsány metody, které budou použity k analýze konkurenceschopnosti vybraného podniku.

2.1 Základní pojmy

V této podkapitole budou definovány pojmy podstatné pro tuto diplomovou práci. Mezi tyto pojmy patří podnik, podnikání, podnikatel, konkurence, konkurenční prostředí, výhoda a strategie a okolí podniku.

2.1.1 Podnik

Podnik je takový subjekt, který vykonává činnost a nabízí vyprodukované zboží či služby. Rozhodující je, zda podnik oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností, nikoliv to, zda při své činnosti dosahuje zisku, nebo jakou právní formu si zvolí. (Dvořáček, 2012)

S novelou občanského zákoníku byl pojem podnik nahrazen pojmem obchodní závod. „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákona č. 89/2012 Sb., §502)

Podnik je ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za výsledky podnikání. Právně samostatný subjekt může vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty na trhu, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých vyplývají jak práva, tak i povinnosti. (Srpová a kol., 2010)

Členění podniků podle doporučení Evropské unie:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců, roční obrát nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR.

Toto členění pomáhá při poskytování podpory malým a středním podnikům. Malé a střední podniky, které žádají o podporu podnikání, musí splňovat čtyři kritéria. Jedná se o počet zaměstnanců, roční obrát, výši aktiv a nezávislost. Nezávislý podnik je takový, který nemá více než 25% kapitálu či hlasovacích práv přímo i nepřímo ovládáno jiným subjektem, který nesplňuje definici malého či středního podniku.

Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie

- malý podnik – do 20 zaměstnanců,
- střední podnik – do 100 zaměstnanců,
- velký podnik – 100 a více zaměstnanců.

Česká statistika se v roce 1997 harmonizovala s kvantitativní typologií statistického úřadu Evropské unie (Eurostatu) a podniky začala členit do tří skupin dle počtu zaměstnanců v podniku. Podniky pod 20 zaměstnanců nemají všeobecnou statistickou povinnost. Šetření se v této skupině provádí výběrovým způsobem. (Srpová, 2010)

2.1.2 Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí

Konkurenci je možné označit i jako soupeření, soutěžení nebo také hospodářská soutěž. Konkurence má širší záběr mimo ten ekonomický. Může jít například o sociální, kulturní, politický, sociální a další záběr. Avšak ekonomický úhel je ten stěžejní. Aby mohla nastat konkurence, je potřeba aby proti sobě stály alespoň dva subjekty, tedy konkurenti.

Je důležité vnímat rozdíl mezi konkurencí (výsledek aktivity firmy) a konkurenceschopností (potenciál firmy).

Z pohledu mikroekonomie je možné definovat konkurenci jako rivalitu mezi prodejci a kupujícími stejného druhu zboží. Avšak je možné rozlišovat mezi několika různými stupni formami konkurence dle stanovených předpokladů. Mohou si konkurovat cenou, reklamou atd. Je to způsobeno strukturou konkurence. (Mikoláš, 2005)

Dle rozsahu, v jakém konkurenční podniky působí, lze konkurenty následovně dělit:

- globální konkurence – mají rozsah téměř po celém světě a dle míry otevřenosti či uzavřenosti zasahuje na všechny státní tržní prostory i na všechna alianční seskupení,
- alianční konkurence – působí pouze na jednotlivých nadnárodních tržních prostorech a seskupení, která jsou účelově vytvořena jako ekonomická sdružení konkrétních států,
- národní konkurence – působí pouze na tržním prostoru jednoho státu,
- meziodvětvová konkurence – jedná se o konkurenci, která působí ve více než jednom odvětví a zároveň obsahuje konkurenty, kteří se snaží přecházet z jednoho odvětví ekonomiky do druhého,
- odvětvová konkurence – jsou zde všichni konkurenti z daného odvětví ekonomiky,
- komoditní konkurence – jsou zde konkurenti, kteří vyrábějí nebo nabízejí stejný nebo podobný produkt. (Čichovský, 2002)

Konkurenceschopnost podniku je dána dle rozložení silných a slabých stránek, příležitostí, ohrožení a jeho potenciálu na dosažený účel podnikání. Konkurenceschopnost podniku nepředstavuje její konkurenční výhoda, kladný hospodářský výsledek nebo vysoká produktivita práce. (Mikoláš, 2005)

Nové koncepce konkurenceschopnosti se zabývají i regionální teorií. V regionální ekonomice je spojována konkurenceschopnost regionu či státu s růstem produktivity práce. Konkurenceschopnost regionů se odvozuje od konkurenceschopnosti firem působících v daném regionu. OECD používá dvě definice pro definování konkurenceschopnosti regionů.

- Akademická definice: *„Konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formulují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel.“*
- Podnikatelská definice: *„Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem.“*
(Mikoláš, 2005, strana 80)

Konkurenceschopnost regionu je vnímána dle toho, jak produktivně využívá vstupy k produkci produktů a služeb, nikoli však vstupy, které má region k dispozici. Prosperita daného regionu není dána tím, v jakém prostředí si podniky konkurují, ale je to dáno tím, jakým způsobem si konkurují. Konkurenční prostředí je vytvářeno prostřednictvím rozhodování manažerů i politiků. Toto vytvořené konkurenční prostředí ovlivňuje jednání firem v daném odvětví a tím i jejich konkurenceschopnost. (Margretta, 2012)

Konkurenční prostředí v ekonomickém pojetí je dáno umělými mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží podnikatelské subjekty. Cílem tohoto soutěžení je dosažení co největší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických či obchodních operací. Tyto operace směřují k dosažení zisku a uspokojení podnikatelských aktivit. V konkurenčním prostředí nalezneme vítěze i úspěšné subjekty a odlišíme je od těch poražených a méně úspěšných subjektů. (Čichovský, 2002)

2.1.3 Konkurenční výhoda a strategie

Proces strategického řízení pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a hlavně udržet konkurenční výhodu. Tato výhoda je důležitá pro zajištění prosperity podniku s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání a udržení náskoku, tedy získání a udržení konkurenční výhody. Pokud podnik má nebo dělá něco, co je těžko dosažitelné či dokonce nedosažitelné pro ostatní konkurenční podniky, jedná se o základ konkurenční výhody. (Sedláčková, Buchta, 2006)

„Máme-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujeme nižších nákladů, účtujeme si vyšší ceny, popř. děláme obojí.“ (Margretta, 2012, s. 67)

Konkurenční výhoda se nachází v hodnotě, kterou podnik vytváří pro kupující, a která také převyšuje vzniklé náklady podniku související s jejím vytvořením. Hodnota je to, za co jsou kupující ochotni zaplatit. Vyšší hodnoty podnik dosáhne nabídnutím nižší ceny než konkurenční podniky s totožnou užitnou hodnotou anebo poskytnutím zvláštní hodnoty, která vynahradí vyšší cenu. Můžeme identifikovat dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech nebo diferenciaci. (Porter, 1993)

Cílem strategie je dosažení souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším okolím podniku a zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategie podniku stanovuje způsoby, jak dosáhnout naplnění stanoveného poslání, vize a cílů. Strategie představuje záměry, kterými je možné ovlivňovat věčný rozvoj podniku. Úkolem strategie je připravit podnik na veškeré situace, které mohou nastat. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil se odvozují tři základní strategie. Jedná se o strategii nízkých nákladů, strategii diferenciací a fokální neboli ohniskovou strategii. Žádná z nich není univerzální strategií, ta ani neexistuje. Každá ze strategií se přizpůsobuje určitému odvětví, dovednostem a aktivům podniku. (viz tabulka 2.1 Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly.)

- **Strategie nízkých nákladů**

Riziko této strategie tkví v tom, že je snadno napodobitelná ostatními podniky. Dále je rizikem to, že v centru pozornosti jsou náklady místo produktu a změny na trhu. Toto může vést k zanedbání inovačního procesu.

Náklady představují dolní hranici ceny. Cenu je možné stanovit nejen na základě nákladů. Ke stanovení ceny je možné využít i poptávku po produktu nebo ceny konkurence. Pokud stanovujeme cenu dle nákladů, je k nákladům na jednotku produktu připočtena i zisková přírážka. Nevýhodou je nepružná reakce na trhu. Cena stanovená na základě poptávky je dle hodnoty, kterou má produkt pro zákazníky. Nevýhodou pro stanovení ceny dle poptávky je její možná nestabilita. Konkurenčně orientovaná cena se stanovuje dle průměrných cen konkurentů. Nižší než konkurenční cenu může stanovit podnik s nízkými náklady a agresivními cíli. Naopak vyšší cenu podnik stanoví, pokud je výrobek nějak odlišný, má dobrou pověst a prodává se pod zavedenou značkou.

Podnik s touto strategií využívá:

- Vertikální integraci, méně nákladné suroviny, efekt z rozsahu výroby,
- Podstatné kapitálové investice, stabilní design produktu a výrobního procesu detailní kontrolní výkazy, intenzivní dohled nad pracovní silou.

- **Strategie diferenciací (odlišnosti)**

Rizikem strategie je možná imitace konkurenty. Dalším rizikem může být i možnost, že zákazníci nebudou mít zájem o produkty a nebudou se tedy chtít

odlišovat. Za odlišný produkt se platí vyšší cena, než je ta konkurenční. Tato vyšší cena musí pokrýt náklady na odlišnost produktu.

Strategie je založena na:

- Unikátním produktu, efektivním výzkumu a vývoji, kreativním rozvoji produktu,
- Využívání kvalifikovaných pracovních sil, efektivní koordinaci s odběrateli.

• Fokální (ohniskové) strategie

Rozdílem oproti dvěma předcházejícím strategiím je ten, že fokální strategie se zaměřuje pouze na určitý segment trhu. V rámci daného segmentu je možné využívat strategii zaměřenou na nízké náklady nebo diferenciaci. Při zaměření na náklady se jedná o vstup na regionální trh nebo na úzkou produktovou řadu. Zaměřuje se pouze na úzký trh, protože je to pro něj známé prostředí. Využívá se loajalita zákazníků. Rizikem je úzké zaměření, které představuje nižší kupní sílu a větší závislost na dodavatelích. Soustředěná diferenciaci se zaměřuje na unikátní produkt a úzké konkurenční pozice. (Dvořáček, 2012)

Tab. 2.1 Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly

Síla (hrozba)	Strategie		
	Nízkých nákladů	Diferenciace	Fokální
Vstup konkurentů	Snižování cen	Loajalita vůči značce	Klíčové dovednosti na úzkém trhu, kde podnik působí
Odběratelů	I přes snižování cen je podnik ziskový	Produkt je unikátní a neexistují substituty	Na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména když substituty nemohou soutěžit
Dodavatelů	Ochrana před silnými dodavateli	Růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	Pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné přizpůsobit růst cen
substitutů	Nízké ceny substituty vylučují	Unikátní produkt s vlastnostmi, které substituty nemají	Klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, 2012 (strana 52)

2.1.4 Okolí podniku

Okolí podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější okolí. Vnitřní okolí ovlivňují síly, které působí uvnitř podniku a vnější okolí zahrnuje makrookolí (obecné okolí) a mikrookolí (oborové okolí). (Dvořáček, 2012)

2.1.4.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí podniku je možné rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Faktory makroprostředí působí na mikroprostředí všech účastníků na trhu s rozdílnou intenzitou a mírou dopadu. (Jakubíková, 2013)

Makroprostředí

V makroprostředí podniku se setkáme s vlivy, které se týkají všech podniků. Můžeme zde zařadit následující faktory:

- Politické a legislativní,
- Ekonomické,
- Sociální a demografické,
- Technologické.

Rozhodující je, jak se jednotlivé podniky vyrovnají s působícími vlivy, protože to může být jeden z velmi důležitých faktorů nejen pro přežití podniku, ale i pro jeho úspěšné fungování. Tyto vlivy vznikají mimo podnik a ten je nemůže svým chováním ovlivnit. Má pouze možnost na ně reagovat a připravit si alternativy, čímž má podnik možnost ovlivnit, nebo změnit směr svého vývoje. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Analýza makroprostředí má za cíl vybrat ze všech faktorů jen ty důležité pro podnik. Během analýzy je důležité, aby pracovníci odpovědní za provedení analýzy věnovali úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možný dopad na podnik, organizaci, místo atd. Výsledky z analýzy makroprostředí mají využití při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. (Jakubíková, 2013)

Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku zahrnuje okolnosti, vlivy nebo situace, které je podnik schopen ovlivnit svými aktivitami. Jedná se tedy o okolí, ve kterém podnik podniká. Do mikroprostředí můžeme zařadit dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny,

dopravce a jiné partnery, zákazníky, konkurenci, veřejnost a jiné. Veřejnost můžeme rozčlenit na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost, kam patří zaměstnanci.

Analýza mikroprostředí má za cíl identifikovat základní hybné síly, které působí v odvětví a ovlivňují činnost podniku. (Jakubíková, 2013)

2.1.4.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji podniku a schopností tyto disponibilní zdroje využívat. Vztahuje se na faktory, které podnik může přímo řídit, a manažeři ho mohou ovlivňovat. Analýza směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, tedy strategické způsobilosti. Tato způsobilost je potřebná k tomu, aby podnik byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající neustále v jeho okolí. Pokud je analýza pojata komplexně je možné určit specifické přednosti podniku, jinak také označovány jako klíčové kompetence, jako přednosti konkurenční výhody.

Analýza vnitřního prostředí podniku má za cíl porozumět schopnostem podniku produkty vyvíjet, vyrábět, poskytovat služby a posoudit podnikové zdroje. Na základě této analýzy je možné identifikovat silné a slabé stránky podniku. (Jakubíková, 2013)

2.2 Vybrané metody pro posouzení konkurenceschopnosti podniku

V této kapitole budou popsány metody pro analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku.

2.2.1 PEST analýza

Za klíčové součásti makroprostředí podniku lze považovat faktory, které je možné rozčlenit do čtyř skupin. Počáteční písmena těchto skupin dávají dohromady označení PEST analýza. Mezi tyto faktory patří:

- **P**olitické a legislativní faktory,
- **E**konomické faktory,
- **S**ociální a demografické faktory,
- **T**echnologické faktory. (Sedláčková, Buchta, 2006)

V každé skupině faktorů nalezneme jednotlivé vlivy, které různou intenzitou ovlivňují daný podnik. Důležitost jednotlivých faktorů je odlišná jak pro odvětví, tak i pro jednotlivé podniky v daném okolí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Politické a legislativní faktory

Podnik ovlivňuje politické okolí především jako souhrn vlivů. Politické strany mohou prosazovat různé politické linie, které mají vliv na podnikovou sféru. Politické vlivy se prosazují prostřednictvím práva. Právo vymezuje rámec pro všechny podnikové činnosti. Schválené právní normy vymezují hranice toho, co je v podnikatelském prostředí přípustné a co přípustné není. (Synek a kol., 2015)

Mallya (2007) uvádí následující legislativní faktory:

- daňové zákony,
- státní regulace hospodářství,
- antimonopolní zákony,
- Občanský zákoník (od roku 2014 nahrazen Novým Občanským zákoníkem),
- další zákony veřejného a soukromého práva.

Mallya (2007) uvádí následující politické faktory:

- stabilita vlády,
- ekonomická politika vlády,
- podpora zahraničního obchodu,
- politika různých politických stran,
- vládní výdaje a další faktory.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají pro podnik zásadní význam. Z ekonomického prostředí získávají podniky kapitál a výrobní faktory. A naopak do tohoto prostředí přicházejí s výsledky jejich činnosti, tedy s výrobky nebo službami. Podnik je ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se o následující faktory:

- dostupnost a cena výrobních faktorů,
- daňové zatížení podniků,
- hospodářský růst,

- měnový a devizový vývoj.

Do ekonomického prostředí podniků můžeme přiřadit i odběratele, dodavatele i finanční instituce. (Synek a kol., 2015)

Mallya (2007) uvádí další faktory ekonomického prostředí:

- existence silné centrální banky,
- daňová politika,
- cenová politika,
- bariéry exportu a importu,
- trend nezaměstnanosti,
- úroková míra,
- míra inflace,
- hrubý domácí produkt a mnoho dalších faktorů.

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory zobrazují vlivy, které jsou spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Faktory jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských a etických podmínek života lidí. Analýza jednotlivých faktorů může ovlivnit postoj podniku k zákazníkům a následně se zaměřit na určitou skupinu zákazníků nebo využít nového trendu. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Mallya (2007) uvádí tyto faktory:

- životní styl a životní úroveň obyvatelstva,
- vztah k životnímu prostředí,
- rozdělení příjmů a změna kupní síly,
- sociální trendy,
- stárnutí populace,
- mobilita pracovní síly a další faktory.

Technologické faktory

Podnik, který chce v konkurenčním prostředí uspět, musí vykazovat aktivní inovační činnost. Měl by sledovat technické a technologické změny, které v okolí podniku probíhají. Technologické změny mohou náhle a výrazně ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Podnik může získat oproti ostatním výhodu tím, že dokáže přesně určit nadcházející změny. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Mallya (2007) uvádí následující faktory technologického okolí podniku:

- tempo změny technologií v daném prostředí,
- investice do vědy a výzkumu,
- podpora v oblasti vědy a výzkumu,
- rychlost morálního zastarávání,
- nové pracovní metody a techniky a další faktory.

Ekologické faktory

Ekologie je důležitý faktor, který podnik musí respektovat. Pokud ekologii nerespektuje ze své vůle, tak ho k tomu nutí jak státní instituce pomocí zákonů, tak i občanská sdružení mohou svým aktivním vlivem ovlivnit ekologickou činnost podniku. Na jedné straně představuje ekologie ekonomickou zátěž pro podniky tím, že vytváří určité bariery či limity, které podniku ztěžují svou činnost. Na druhé straně pomáhá podnikům při výrobě zdravotně nezávadných výrobků nebo v oblasti recyklace odpadů. (Synek a kol, 2015)

Mallya (2007) uvádí následující faktory ekologického prostředí:

- ochrana životního prostředí,
- obnovitelné zdroje energie,
- zpracování odpadů a recyklace,
- dostupnost vodních zdrojů a jejich využití,
- udržitelný rozvoj a další faktory.

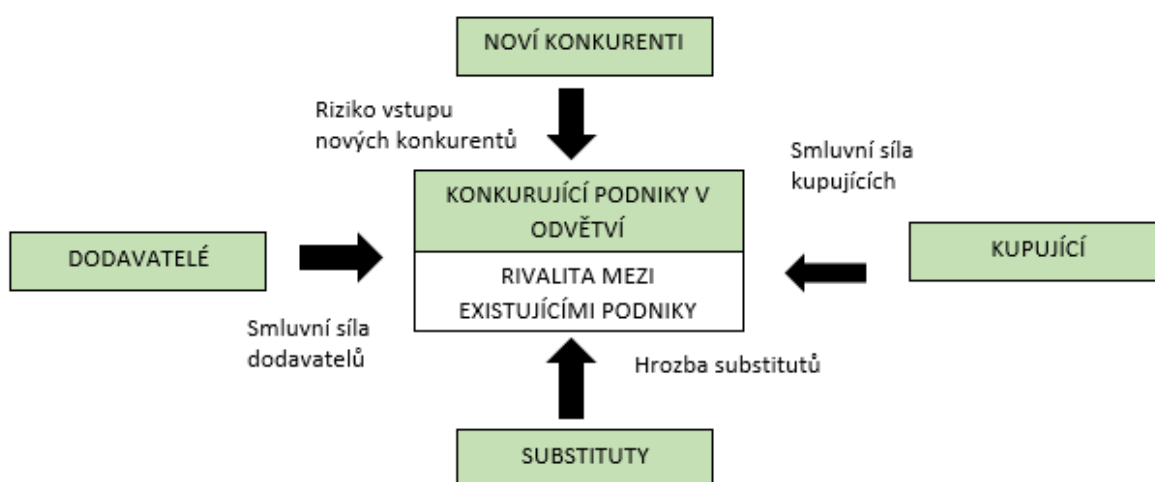
2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Autorem tohoto modelu je profesor Michael Porter. Tento model je v podstatě nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

Model má za cíl pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat ty, které mají pro podnik největší význam a mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Tyto síly jsou zobrazeny na obrázku 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil. V tomto modelu je definováno pět konkurenčních sil. Jedná se o následující konkurenční síly:

- konkurence v odvětví,
- potenciální konkurence v odvětví,
- dodavatelé,
- kupující,
- substituty. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Obrázek 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tyll, 2014, strana 20

Konkurence v odvětví

Konkurenční boj mezi podniky je nejsilnější z konkurenčních sil. Intenzita této konkurenční síly je dána energií, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o zajištění co nejlepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie je strategie podniku, která se zaměřuje na dosažení tržního úspěchu. Úspěch konkurenční strategie je závislý na konkurenční strategii ostatních podniků a na zdrojích, které jsou tyto podniky ochotni vynaložit k podpoře dané strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Tyll (2014) uvádí následující faktory míry konkurence mezi subjekty v odvětví:

- počet a velikost subjektů v odvětví,
- disponibilní výrobní kapacity, velikost poptávky a růst odvětví,
- vysoké fixní náklady,
- nízká míra diferenciací,
- vysoké náklady na vstup do odvětví.

Potenciální konkurence v odvětví

Při vstupu nových konkurentů do odvětví se navyšují kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice. Na počtu nových konkurentů vstupujících do daného odvětví záleží na tom, jaké jsou bariéry pro vstup. Může se jednat o bariéry:

- diferenciací výrobků,
- očekávané reakce od existujících firem,
- nákladové výhody ze zkušeností,
- kapitálové požadavky na vstup do oboru,
- přístup k distribučním kanálům,
- činnost a politika státu – legislativa nebo vládní reakce. (Mallya, 2007)

Dodavatelé

Dodavateli jsou ty subjekty, které podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím i službami, aby mohl pokračovat ve své činnosti a uspokojovat požadavky a potřeby zákazníků. Tedy vším, co podnik potřebuje nebo musí získat ze svého okolí. Vyšší vyjednávací síla dodavatelů i jejich schopnost diktovat si svoje podmínky je obvyklá za těchto podmínek:

- monopolní síla dodavatelů,
- vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli nebo využití substitučních výrobků,
- zkrácení distribuční cesty k zákazníkovi dodavatelem bez využití prostředníka,
- velmi specifický produkt, který není možné pro ostatní jednoduše nahradit. (Tyll, 2014)

Substituty

Substitutem lze nazvat takový výrobek, který má stejné vlastnosti a uspokojuje potřeby zákazníka. V případě, že substituční produkt je pro zákazníky atraktivnější ať už cenou nebo výkonem, mohou zákazníci přejít k nákupu tohoto atraktivnějšího produktu. Pokud jsou substituční produkty pro podnik hrozbou, pak se podniky budou snažit konkurovat nezvyšováním ceny nebo dalšími inovacemi produktu či služby. Je důležité sledovat následující faktory oboru:

- existence přijatelného substitutu,
- cena přijatelného substitutu,
- maximální výše nákladů pro přechod k substitutu,
- kvalita nabízených produktů či služeb,
- existence inovačního potenciálu. (Mallya, 2007)

Kupující

Za kupujícího lze považovat ty subjekty, které jsou v přímém vztahu s podnikem. Nemusí se vždy jednat o koncového zákazníka, ale může se jednat o prostředníky a prodejce. Zdrojem vyjednávací síly jsou podobné faktory jako pro dodavatele. Jedná se o:

- monopolní sílu kupujících,
- nízké náklady na přechod k jinému dodavateli,
- schopnost kupujícího obejít dodavatele a nakupovat od prvovýrobce,
- velká informovanost kupujících o ostatních nabídkách na trhu. (Tyll, 2014)

2.2.3 Analýza vnitřních faktorů

Vnitřní faktory je možné nazvat i jako firemní faktory. Analýza těchto faktorů se zpracovává pro již existující firmu. Mezi faktory, které jsou analyzovány, patří:

- faktory vědecko-technologického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto faktory pokrývají oblast, která má v podniku vytvářet předpoklady pro využití výsledků vědecko-technického pokroku k její strategii. Většinou nejde o to, aby měl podnik vybudované vlastní výzkumné středisko, konstrukci nebo projekci, ale aby byly v podniku k dispozici kapacity umožňující inovovat výrobky nebo služby, výrobní procesy a absorbovat vědecko-technický rozvoj. Vědecko-technický rozvoj může zásadně přispět k vytvoření konkurenční výhody dvěma způsoby. Buď vytvořením nových nebo zlepšováním stávajících výrobků anebo zlepšováním výrobních procesů za účelem snížení nákladů, zvýšení kvality či produktivity nebo zkvalitněním pracovního prostředí. Analýza by se měla zaměřit na následující kritéria:

- analýzu schopnosti a způsobilosti výzkumu uvnitř podniku,
- analýzu úrovně a zkušeností vědeckého a technického personálu,
- analýzu schopností sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků,
- analýzu řízení procesu vědecko-technického rozvoje uvnitř podniku,
- analýzu pracovního prostředí a jeho vhodnosti pro kreativitu a inovace a další.

Marketingové a distribuční faktory

Marketingové faktory mohou mít pro jednotlivé podniky rozdílnou důležitost. Velkou důležitost hrají u podniků působících ve velmi konkurenčním prostředí.

Následující faktory je doporučeno analyzovat:

- fáze životního cyklu hlavních výrobků, komplexnost sortimentu a služeb,
- účinnost reklamy,
- účinnost cenové strategie pro výrobky a služby,
- hospodárnost a účinnost servisu po nákupu,
- patentovou ochranu,
- hospodárnost a účinnost kanálů distribuce a geografického pokrytí a další.

Inspirací pro výběr dalších možných kritérií k hodnocení vnitřního prostředí může být i obsahové vymezení funkční strategie. Konkrétně se může jednat o strategii značky, hlavní cíle marketingu, firemní design, komunikační strategie, strategie

komunikačního mixu a další. Marketingová strategie může být obsahově vymezena marketingovým mixem tzv. 4P.

Pro účely práce bude použita metoda 4P. Zahrnuje vše podstatné, s čím se podnik obrací na trh a na zákazníky. Vše co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu. Marketingový mix je tvořen následujícími čtyřmi prvky:

- produkt (Product),
- cena (Price),
- místo (Place),
- propagace (Promotion).

Marketingový mix je označován jako 4P. 4P jsou počáteční písmena anglických názvů jednotlivých složek marketingového mixu.

V průběhu sestavování marketingového mixu je nutné brát ohled na provázanost mezi jednotlivými složkami. Úspěch závisí na všech prvcích a jejich správné kombinaci s ohledem na cílové zákazníky. (Foret, 2008)

Produkt

Kotler a kol. (2007) definuje produkt jako *„cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“* (strana 615)

Nejdůležitější částí marketingového mixu je produkt. Je tím co chceme na trhu směnit či prodat. Rozlišujeme celkem tři úrovně produktu. Jedná se o jádro produktu, reálný či vlastní produkt a rozšířený produkt.

Za jádro produktu je považován jeho hlavní užitek, který produkt poskytuje zákazníkům. Je to důvod, proč si zákazník daný produkt zakoupí. Zákazníci často věnují větší pozornost reálnému produktu. Na prvním místě se tu jedná o kvalitu. Do kvality produktu je zahrnována jeho životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost a podobně. Zákazníkům může o kvalitě napovědět značka, cena, obal, distribuce, propagace a některé další složky marketingového mixu. Rozšířený produkt zahrnuje takové faktory, které poskytují zákazníkovi vnímanou výhodu. Jedná se o služby spojené se zakoupením produktu. Mezi tyto služby můžeme zařadit dopravu k zákazníkovi, instalaci a uvedení produktu do provozu, poradenství, aktualizace, opravy a údržbu, záruku na produkt, úvěry, platební podmínky a další služby.

V současném konkurenčním prostředí jsou zákazníci při výběru produktu nejvíce ovlivněni právě rozšířeným produktem. (Foret, 2008)

Cena

Cena je jediná část marketingového mixu, která podniku přináší zisk. Je to peněžní částka, kterou podnik požaduje za produkt. Ostatní část mixu představují pouze náklady. Je tedy potřeba, aby byla cena správně stanovena, protože pro podnik má existenční význam. (Karlíček a kol. 2018)

Při tvorbě ceny podnik může udělat chybu v tom, že sleduje pouze své výrobní a provozní náklady a nereaguje včas na změny, ke kterých dochází na trhu. Mezi základní způsoby stanovení ceny patří:

1. Cena založená na nákladech jinak také nákladově orientovaná cena. Patří mezi nejběžnější a nejčastěji používané způsoby pro stanovení ceny. Důvodem pro využití této metody je její jednoduchost a snadná dostupnost údajů pro výpočet.
2. Cena na základě poptávky neboli poptávkově orientovaná cena. Vychází z odhadu objemu prodeje produktu v závislosti na různé výši ceny a zejména toho, jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky.
3. Cena na základě konkurence neboli konkurenčně orientovaná cena. V případě stejné nabídky produktů jako konkurenční podniky, může podnik uvažovat o srovnatelné ceně s těmito konkurenčními podniky. Tuto strategii pro stanovení ceny je možné provést při vstupu na nové zahraniční trhy.
4. Cena podle marketingových cílů firmy. Tedy cena je stanovena dle toho jakého cíle chce podnik na trhu dosáhnout. V případě cíle maximalizace objemu produkce a podílu na trhu bude cena stanovena nižší, všeobecně akceptovatelnou hladinu. Naopak při maximalizaci zisku se musí ceny stanovovat co nejvyšší. Dalším cílem může být likvidace konkurence. U tohoto cíle vyvolá nízká cena cenovou válku. Pokud bude mít podnik za cíl posílení image firmy a jejich produktů na trhu, bude cena vysoká tzv. prestižní cena.
5. Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem. Základem je znalost hodnoty, kterou zákazník produktu připisuje. Využívají se zde marketingové výzkumy. Cena se stanovuje tak, aby maximálně odpovídala výši hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje. Tento způsob by měl zajistit především spokojenost zákazníka. (Foret, 2008)

Místo

Místem neboli dostupností se rozumí způsob, jakým se produkt dostává k zákazníkům. Tato část marketingového mixu má za cíl dostat produkt k zákazníkovi na správné místo, ve správnou chvíli a způsobem, který odpovídá marketingové strategii dané značky při co nejnižších nákladech.

Význam tohoto prvku marketingového mixu je nejvíce patrný u maloobchodních prodejen a provozoven služeb. Klíčovou výhodou v tomto případě je vhodné umístění provozovny nebo prodejny. Naopak nedostatečná dostupnost může být pro podnik likvidační. (Karlíček a kol. 2018)

Aby se produkt dostal k zákazníkům, budují se pro přepravu distribuční cesty (distribuční kanály). Distribuční síť může být tvořena až třemi skupinami subjektů. Mezi tyto subjekty patří:

- výrobci – těžební průmysl, prvovýrobci, zpracovatelé,
- distributoři – velkoobchod, maloobchod, obchodní agenti,
- podpůrné organizace – agentury pro marketingový výzkum trhu, reklamní agentury, pojišťovny, banky, advokátní kanceláře apod.

Pro všechny distribuční cesty platí to, že na začátku je producent a na konci zákazník. Zprostředkovatelé působí jako mezičlánky v distribučních cestách mezi producentem a zákazníkem. Distribuci lze dělit na přímou a nepřímou. U přímé distribuce nevstupuje mezi producenta a zákazníka žádný mezičlánek. Naopak u nepřímé distribuce je využíván jeden nebo i více mezičlánků pro přepravu produktu od producenta k zákazníkovi. (Foret, 2008)

Propagace

Propagací neboli také marketingovou komunikací se rozumí informování a přesvědčování cílových skupin, díky kterému podnik a další instituce naplňují svoje předem stanovené marketingové cíle. Pokud by podnik spustil marketingovou kampaň, která by neodpovídala cílovému segmentu zákazníků, dopustil by se chyby. (Karlíček a kol. 2018)

Mezi formy propagace můžeme zařadit reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Reklama je nejstarší a nejznámější nástroj propagace. V každodenním životě se s ní setkáváme nejčastěji. Je to placená, neosobní a jednosměrná forma

komunikace. Představuje vždy účelově zpracované sdělení, které chce podnik předat jak stávajícím, tak i potenciálním zákazníkům s využitím různých sdělovacích prostředků.

Podpora prodeje zahrnuje aktivity, které mají za cíl zvýšit prodej, učinit produkt pro zákazníky atraktivnější a dostupnější. Je součástí nejúčinnějších nástrojů propagace. Z důvodu finanční náročnosti je využívána pouze krátkodobě. Do podpory prodeje patří slevy z ceny, zvýhodněná balení, prémie, spotřebitelské soutěže, vzorky zdarma, předváděcí akce a další.

Public relations má za cíl budovat dobré jméno firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikaci s veřejností. Ve větších podnicích jsou aktivity public relations zajišťovány specializovanými útvary. Mezi aktivity public relations patří pořádání tiskových konferencí, sponzorování kulturních, sportovních a sociálních akcí, lobování a další aktivity.

Osobní prodej je mimořádně účinný nástroj, který staví na síle osobní a bezprostřední komunikace se zákazníkem. Důležitou roli zde hraje osobnost prodejce, hlavně jeho míra profesionality, znalost nabízeného produktu, chování prodejce, znalost psychologického působení na zákazníka a důvěryhodný vzhled. Osobní prodej není vhodný pro všechny druhy produktů. Je vhodný například pro nabídku pojištění, kabelové televize, kosmetiku, některé typy elektrospotřebičů nebo kuchyňského nádobí.

Přímý marketing využívá dvě skutečnosti, které přispívají k jeho velké efektivitě. Zaprvé je potřeba co nejpresněji se zaměřit na předem jasně vymezený segment trhu. Zbytečně neoslovuje širokou veřejnost a zaměřuje se pouze na ty zákazníky, pro které je produkt určený. Zadruhé je to interaktivní nástroj, který eviduje reakci zákazníků. Tedy zda a jak na nabídku odpověděli. Lze snadno vyhodnotit kolik zákazníků reagovalo na nabídku produktu a počtem oslovených zákazníků. U přímého marketingu je možné využít také letáky vhozené do poštovních schránek, telefonický marketing, zasílané katalogy a další způsoby oslovení zákazníků. (Foret, 2008)

Faktory výroby a řízení výroby

V praxi se objevují názory, že tato dílčí analýza by měla být zpracovávána pouze v podnicích s průmyslovou výrobou, tedy s výrobky s hmotnou podstatou. Dle tohoto názoru by se tato dílčí analýza netýkala podniků s nehmotnou výrobou. Tento

názor je ovšem omyl, protože i v nevýrobním podniku jako je například poradenská firma je proces, který „vyrábí“ danou službu a musí být i řízen.

U faktorů výroby a řízení výroby je vhodné analyzovat následující kritéria:

- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky,
- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence,
- ochrana životního prostředí a další. (Hanzelková, Keřkovský Vykypěl, 2002)

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tyto zdroje jsou poměrně často opomíjeny. Jde jak o využití pracovní síly, soulad zájmů firmy a pracovníků, ale i výběr a motivace pracovníků. (Srpová, 2011)

Konkurenční výhody podniku mohou ovlivnit následující kritéria:

- image a prestiž podniku pro pracovní sílu,
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky,
- účinnost systému péče o pracovníky a další. (Hanzelková, Keřkovský Vykypěl, 2002)

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem finančních a rozpočtových faktorů je zhodnotit současný stav podniku z finančních hledisek. Ve finančním útvaru se zabývají oblastmi, jako je prognóza kapitálové struktury, zajištění a alokace finančních zdrojů. Pro tzv. finanční analýzu firmy jsou používány finanční ukazatele.

Pro účely práce bude použita finanční analýza.

2.2.4 Finanční analýza

Finanční analýzou lze komplexně posoudit finanční situaci podniku. Je vhodným nástrojem, kterým je možné odhalit, zda je námi posuzovaný podnik ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, využívá efektivně stálá aktiva, splácí svoje závazky a další finanční skutečnosti. Průběžné hodnocení finanční situace pomáhá manažerům činit rozhodnutí, která podniku pomáhají při získávání finančních zdrojů, poskytování úvěrů, stanovení optimální finanční struktury apod. Finanční analýza je součástí finančního řízení podniku. Analýzu využívají manažeři jak pro krátkodobé, tak i pro dlouhodobé finanční řízení podniku. (Knápková, 2013)

K cílům finančního řízení patří dosahování finanční stability. Tu je možné hodnotit za pomoci dvou kritérií:

- Schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku, zhodnocovat vložený kapitál – toto kritérium bývá považováno za to nejdůležitější. A to z toho důvodu, že je schopné postihnout podstatu podnikání, tedy zvýšení vlastního bohatství.
- Zajištění platební schopnosti – bez platební schopnosti není možné, aby podnik mohl fungovat. Pokud nemá podnik zajištěnou platební schopnost, je pouze otázkou času, než ukončí svoji činnost.

Výsledky z finanční analýzy slouží jak managementu podniku, akcionářům, věřitelům, tak i dalším externím uživatelům. Každého zajímá jiná část výsledků. Akcionáři se zajímají zejména o současnou výnosnost akcií, banky ji využívají v důsledku poskytování nezajištěných zdrojů, dodavatele bude zajímat, zda za dodané zboží bude podnik schopen včas zaplatit fakturu atd. (Růčková, 2011)

Výchozím zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy jsou především tyto výkazy:

- Výkazy finančního účetnictví – tyto výkazy je možné označit i jako externí výkazy a to z důvodu, že poskytují informace externím uživatelům. Mezi tyto externí výkazy můžeme zařadit rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.
- Výkazy vnitropodnikového účetnictví – tyto výkazy nepodléhají metodické úpravě a jsou vytvářeny dle potřeb v podniku. Do této skupiny můžeme zařadit výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony či střediska, výkazy související s druhovým či kalkulačním členěním nákladů. Tyto výkazy jsou pouze interní. (Dluhošová, 2006)

K provedení finanční analýzy nejčastěji slouží absolutní, poměrové a rozdílové ukazatele.

- Absolutní (stavové) veličiny ukazují stav položky v daném časovém okamžiku. Absolutní ukazatele porovnávají přímo hodnoty jednotlivých položek účetních výkazů. Nejsou zpracovány žádnou matematickou metodou. Absolutní ukazatele zahrnují horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýzou zjišťujeme časové změny absolutních ukazatelů. Je možné ji také nazvat analýzou trendů. Čím delší budeme mít časovou řadu pro analýzu, tím méně se může objevit nepřesností při

interpretaci výsledků. Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Bývá označována i jako procentní rozbor. Porovnává jednotlivé položky ze základních účetních výkazů k celkové sumě aktivních nebo pasivních položek. Výsledky vertikální analýzy můžeme srovnávat s předcházejícími obdobími a srovnání s konkurenčními podniky.

- Rozdílový ukazatel se vypočítá jako rozdíl určité položky z aktiv s položkou pasivní. Zabývá se především analýzou tokových položek zejména z výkazu zisku a ztráty a cash flow. Z výkazu rozvahy je možné analyzovat položky oběžných aktiv.
- Poměrové ukazatele jsou nejvyužívanější a také nejpočetnější skupinou ukazatelů. Definují se jako podíl dvou položek, které nejčastěji nalezneme v účetních výkazech. Využívají se pro časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy. Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. (Růčková, 2011)

Využívání ukazatelů finanční analýzy má i několik úskalí. Jedním z úskalí je, že ukazatele sledují pouze minulost bez vazby na budoucnost, nemá strategický nadhled nebo vyhodnocení potenciálu. Vstupní data pro ukazatele vycházejí z účetních dat, která jsou často ovlivněna účetní politikou podniku, oceňováním aktiv a závazků. To umožňuje záměrně ovlivnit výsledek managementem podniku s ohledem na krátkodobé cíle.

Finanční analýza má kromě těchto výhod i následující přednosti:

- jednoduchost metody,
- rychlé získání výsledků,
- rozšířené používání a snadná dostupnost dat pro srovnání s konkurenčními podniky,
- zjištění rizik vyplývajících z dosavadního fungování podniku. (Kislingerová a kol., 2014)

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli také výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem pro schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U ukazatelů rentability je v čitateli vždy položka vyjadřující výsledek hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu

respektive tržby. Jsou určeny pro hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Výsledky ukazatelů nejvíce zajímají akcionáře a potenciální investory, ale i pro ostatní skupiny mají svůj význam. Rentabilita by měla mít v časové řadě rostoucí trend.

Pro finanční analýzu jsou důležité tři kategorie zisku. Jedná se o EBIT, EAT a EBT. Všechny tyto zisky je možné najít ve výkazu zisku a ztráty. Prvním ziskem je EBIT, tedy zisk před odečtením úroků a daní a odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Pro finanční analýzu má význam v případě, pokud chceme provést mezipodnikové srovnání. Další kategorií zisku je EAT (zisk po zdanění). Jedná se o tu část zisku, kterou je možné rozdělit na dividendy akcionářů a nerozdělený zisk, který zůstává v podniku. Ve výkazu zisku a ztráty je uveden jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Poslední kategorií zisku je zisk před zdaněním tedy EBT. Jedná se o provozní zisk, který je upraven o finanční nebo mimořádný výsledek hospodaření před odečtením daní. Tuto kategorii zisku je vhodné využít tam, kde chceme získat srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením. (Růčková, 2011)

Rentabilita aktiv (ROA) je klíčovým ukazatelem rentability a to z důvodu, že poměruje zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

Ukazatel ROCE, tedy rentabilita dlouhodobých zdrojů, hodnotí význam dlouhodobého investování. Tento ukazatel je často využíván k mezipodnikovému srovnání.

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy} \quad (2.2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů podniku. Úroveň rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Možný nárůst ukazatele může způsobit větší vytvořený zisk společnosti, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém objemu kapitálu, anebo možná kombinace všech předcházejících možností.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (2.3)$$

Ukazatel rentabilita tržeb (ROS) je vhodný zejména pro srovnání v čase a pro mezipodnikové porovnání. Vychází z pojetí hrubého zisku EBT a také bývá využíván pro vnitropodnikové řízení firmy. Pokud potřebujeme ukazatel ROS využít pro mezipodnikové srovnání, je výhodnější využít zisk před zdaněním a úroky, tedy EBIT.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

(Dluhošová, 2006)

Ukazatele aktivity

Skupinou ukazatelů aktivity podnik hodnotí, jak jsou v podniku využívána aktiva. Ukazatele jsou členěny na několik různých úrovní stejně jako aktiva například celková, stálá nebo oběžná aktiva. Pro tyto ukazatele nejsou určeny hodnoty, kterých by měly dosahovat, protože musí být brán ohled na odvětví, ve kterém podnik působí. Ukazatel nejčastěji poměruje tržby k aktivům a je možné tento ukazatel vyjádřit ve dvou formách:

- Rychlost obratu (obrátkovost) – vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, ve kterém bylo dosaženo výše tržeb uvedených v ukazateli (nejčastěji je to hodnota za jeden rok),
- Doba obratu – vyjadřuje počet dní jedné obrátky. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

U obratu aktiv platí, že čím větší je hodnota, tím lépe pro podnik. Minimální doporučená hodnota je 1, ale tuto hodnotu ovlivňuje i obor, ve kterém podnik působí. Pokud má podnik nízkou hodnotu tohoto ukazatele, je to známkou neúměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivním využitím.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.5)$$

Doba obratu zásob udává, jaká je nutná doba k tomu, aby peněžní fondy přešly znovu do peněžní podoby přes výrobky a zboží. K posouzení ukazatele je nutné sledovat vývoj v časové řadě a s odvětvím.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.6)$$

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho je kapitál vázán ve formě pohledávek. Ukazatel vyjadřuje dobu od prodeje na úvěr až po obdržení platby odběratele. Doba obratu závazků udává doby mezi okamžikem vzniku pohledávky

a jejím zaplacením. Tento ukazatel by měl dosáhnout minimálně hodnoty doby obratu pohledávek.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.7)$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.8)$$

(Knápková a kol, 2013)

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost určité složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. V případě nedostatku likvidních aktiv není podnik schopen hradit svoje závazky. Tato platební neschopnost může vést až k bankrotu. Naopak pokud bude mít podnik až příliš vysokou míru likvidity, bude to znamenat, že část aktiv nepracuje pro zhodnocení finančních prostředků. Pro podnik je důležité najít optimální likviditu aktiv, protože jak nedostatečná, tak i příliš vysoká likvidita není pro podnik výhodná.

Používají se tři základní ukazatele:

- okamžitá likvidita,
- pohotová likvidita,
- běžná likvidita.

Okamžitá likvidita neboli také likvidita 1. stupně. Jsou zde zahrnuty jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Mezi tyto pohotové peněžní prostředky je možné zařadit peníze na bankovních účtech, peníze v pokladně nebo volně obchodovatelné cenné papíry. Mezi krátkodobé dluhy patří běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Pro okamžitou likviditu je doporučená hodnota v rozmezí 0,9-1,1 dle americké literatury. Pro Českou republiku bývá dolní mez stanovena na 0,6. Nedodržení této hodnoty však nemusí znamenat finanční problémy v podniku.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.9)$$

Pohotová likvidita je také označována jako likvidita 2. stupně. Pro pohotovou likviditu platí, že poměr mezi čitatelem a jmenovatelem by měl být 1:1 případně až 1,5:1. Pro věřitele je výhodnější vyšší hodnota ukazatele.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{\text{(oběžná aktiva - zásoby)}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.10)$$

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně ukazuje, kolikrát běžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. S vyšší hodnotou ukazatele je větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Hodnoty ukazatele by měly být v rozmezí 1,5 – 2,5. Nevýhodou je, že odložením nákupu je možné ovlivnit hodnoty v rozvaze a zajistit si tak lepší výsledek ukazatele.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.11)$$

Pokud chceme získat objektivní pohled na likviditu podniku, je nutné sledovat hodnoty po delší časové období. Také by měl být stanovený požadovaný trend ukazatele. V případě likvidity by měl být trend stabilních výsledků bez výrazných výkyvů. (Růčková, 2011)

Ukazatele zadluženosti

Pokud je podnik zadlužený, tak pro svoji činnost používá cizí zdroje. V případě velkých podniků není možné, aby pro svůj provoz používaly pouze vlastní nebo jen cizí kapitál. Zákon ani situaci využití pouze cizího kapitálu nepovoluje, vždy je stanovena částka pro vlastní kapitál. Pro podnik je nejvýhodnější nalézt takovou strukturu kapitálu, aby nevydával zbytečné prostředky na úroky z úvěru nebo naopak k nevyužívání vlastního kapitálu. (Růčková, 2011)

Podíl vlastního kapitálu na aktivech charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu. Udává, do jaké míry podnik dokáže krýt svůj majetek vlastními zdroji a jaká je jeho finanční samostatnost. Pokud se zvyšuje hodnota ukazatele, tak se upevňuje jeho finanční stabilita. Pokud by hodnota ukazatele byla příliš vysoká, mělo by to za následek pokles výnosnosti vložených prostředků.

$$\text{Podíl VK na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.12)$$

Ukazatel celkové zadluženosti porovnává celkové závazky (dluhy podniku) k jeho celkovým aktivům. Měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého podnik financuje svůj majetek. S rostoucí hodnotou ukazatele se zvyšuje riziko pro věřitele. Pro podnik je žádoucí, aby byl trend celkové zadluženosti klesající.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad (2.13)$$

U ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu závisí akceptovatelnost výše zadlužení vlastního kapitálu na fázi vývoje podniku a postoji vlastníků k riziku. Pro stabilní podniky je stanovena optimální hodnota v rozmezí 80 % až 120%.

$$\text{Zadluženost VK} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \quad (2.14)$$

(Dluhošová, 2006)

2.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Vychází z výsledků předcházejících analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Tím je možné identifikovat silné a slabé stránky, které se porovnávají s příležitostmi a ohroženími. Na základě jejich identifikace a ohodnocení jejich vlivu na podnik je možné formulovat strategii, kterou by měl podnik zvolit. (Sedláčková, Buchta, 2006)

SWOT je zkratka z anglických slov označující příležitosti, ohrožení, slabé a silné stránky.

- **Strenghts** neboli silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, díky kterým je podnik schopen získat převahu nad konkurencí. Může se jednat o přístup k materiálům vyšší kvality, vyspělejší technologie, distribuční kanály a další.
- **Weaknesses** neboli slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou způsobit nižší výkonnost podniku. Může se jednat o morálně zastaralé stroje, nedostatek potřebných zdrojů a schopností, vysoké finanční zatížení a další.
- **Opportunities** jinak taky příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které mají příznivý vliv na současný nebo potenciální výstup organizace. Může se jednat o změny v zákonech příznivé pro podnik, uvedení nových technologií, růst počtu obyvatel, a tedy i potenciálních zákazníků a další.
- **Threats** jinak taky hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které mají negativní vliv na současný nebo potenciální výstup organizace. Může se jednat o vstup nového konkurenčního podniku, pokles zákazníků, negativní změna zákonů a další. (Košťan, Šuleř, 2002)

Postup sestavení SWOT analýzy lze rozdělit do 3 kroků:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, které umožňují již sestavené analýzy vnitřního a vnějšího okolí. Vypracovaný přehled o změnách by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. Identifikace silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb. Nemělo by být uvedeno více než 7 až 8 charakteristik.
3. Posouzení vzájemných vztahů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na straně druhé. K tomu se využívá diagram SWOT analýzy.

Diagram SWOT analýzy může díky své přehlednosti a systematičnosti umožnit volbu, která bude směřovat k výběru určité strategie. Kombinace příležitostí, ohrožení, silných a slabých stránek dává na výběr čtyři rozdílné vzorové situace, které mohou pomoci při volbě strategické varianty.

Nejpříznivější je první kvadrant, ve kterém se podnik setkává s příležitostmi a silnými stránkami. Výsledkem příležitostí podpořenými silnými stránkami by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie. Tato strategie je označována jako strategie „max – max“. Představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Toto je velmi žádaná situace a cíl většiny podniků.

V druhém kvadrantu na silné stránky působí nepříznivé vlivy z okolí, tedy ohrožení pro podnik. Strategie tohoto kvadrantu je označena „min – max“. Tato strategie předpokládá maximální využití silných stránek a co největší minimalizaci ohrožení, které na podnik působí. Pokud se podnik ocitne v tomto kvadrantu, měl by co nejdříve identifikovat možné hrozby z okolí a za využití silných stránek je přeměnit v příležitosti. Jedná se o diverzifikační strategii.

Ve třetím kvadrantu má podnik mnoho příležitostí, které může využít, ale zároveň na něj působí několik slabých stránek. Strategie „max – min“ se snaží, aby podnik využil své naskytnuté příležitosti k eliminaci nebo zmírnění účinku slabých stránek. Strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek a větší využití tržních příležitostí. Často se jedná o strategii turnaroundu.

Nejméně příznivý pro podnik je čtvrtý kvadrant. Je to způsobeno tím, že podnik ovlivňují jeho slabé stránky a zároveň na něj působí ohrožení z okolí. Tato strategie se označuje „min – min“ a snaží se co nejvíce eliminovat slabé stránky a ohrožení

působící na podnik z okolního prostředí. Toto je spíše strategie obranná a defenzivní a vychází z uzavírání kompromisů a opuštění určitých pozic. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.2.6 Fullerův trojúhelník

Jednou z metod vícekritériálního rozhodování je metoda Fullerův trojúhelník. Metoda Fullerova trojúhelníku je vhodná pro párové srovnávání. Jedná se o jednoduchou metodu, díky které jsme schopni určit váhy pro velké množství kritérií. Každé kritérium se srovnává s ostatními. Z každé dvojice kritérií je vybráno vždy to důležitější a to je označeno zakroužkováním, nebo jinak označeno. Ve Fullerově trojúhelníku jsou jednotlivá kritéria pod předem stanovenými čísly. V tabulce je uveden příklad Fullerova trojúhelníku s označenými důležitými kritérii. Váha každého kritéria je vypočítána dle následujícího vzorce.

$$v_i = \frac{n_i}{k \cdot (k-1)/2} \cdot 100 \quad (2.15)$$

Kde	v_i	váha kritéria
	n_i	počet zakroužkování určitého kritéria
	k	jednotlivá kritéria

Nevýhodou této metody je, že některé z kritérií může mít váhu nula, ale nemusí to být bezvýznamné kritérium. (Fiala, 1994)

Tab. Příklad Fullerova trojúhelníku

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	
3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8		
4	4	4	4			
5	6	7	8			
5	5	5				
6	7	8				
6	6					
7	8					
7						
8						

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Představení vybraného podniku

V následující kapitole bude popsána společnost, u které bude prováděna analýza konkurenceschopnosti. Budou uvedeny základní informace o podniku, o jeho historii a nabízených výrobcích strojírenské části podniku. V následujících kapitolách budou uváděny informace o odběratelích, dodavateli a další citlivá interní data a z toho důvodu nebude v práci uveden skutečný název podniku. Pro tuto práci bude název podniku společnost XY.

3.1 Základní informace o společnosti

Společnost XY se specializuje na těžké strojírenství a metalurgii. Výrobní kapacity podniku jsou rozloženy ve třech závodech na území České a Slovenské republiky. Zaměřuje se na zakázkovou výrobu, tedy vyrábí na základě poptávky a následné objednávky dle výkresové dokumentace od zákazníka. Svoje výrobky dodává jak na území České a Slovenské republiky, tak i do dalších zemí. Do portfolia výrobků patří odlitky, výkovky, svařované díly a těžké ocelové konstrukce. Výrobky, které je společnost schopna vyrobit se mohou pohybovat v rozmezí od 50 gramů až do 120 tun. Společnost má jako jediný finální produkt těžební a důlní techniku, pro kterou v současné době zajišťuje výrobu náhradních dílů, servis nebo opravu zařízení. V posledních deseti letech společnost investuje do modernizace technologií výroby a díky tomu patří mezi nejmodernější strojírensko-metalurgické firmy. Společnost je schopna sama zajistit celý výrobní proces pro daný výrobek, od zajištění materiálu až po konečnou montáž. Společnost si zajišťuje i projekční, konstrukční i technologickou stránku projektu.

Společnost XY má více než 40 českých a mezinárodních certifikátů a oprávnění. Tyto certifikáty a oprávnění dokazují kvalitu jak výrobků, tak i společnosti. Společnost má základní, výrobní, TPG certifikáty, a další certifikáty a osvědčení od společností jako je ABS, DNV GL, Deutsche Bahn a další. Další certifikáty jsou z oblasti svařování nebo osvědčení pro zjednodušené celní postupy. Mezi základní certifikáty lze zařadit:

- Certifikát systému managementu kvality podle ISO 9001:2015,
- Certifikát EMS podle ISO 14001:2015,
- Certifikát SMS podle OHSAS 18001:2007,
- Certifikát systému energetického managementu podle ISO 50001:2011.

Za velký úspěch společnosti XY lze považovat získání zakázky na díly podvozků a spojovacích prvků pro mobilní budovu odpaliště raket. Jednalo se o několikastupňové výběrové řízení, kde hlavním kritériem nebyla jen cena, ale i kvalita. V podniku byla provedena nejen výroba, ale i kompletní montáž. Práce na tomto projektu byla dokončena v letošním roce.

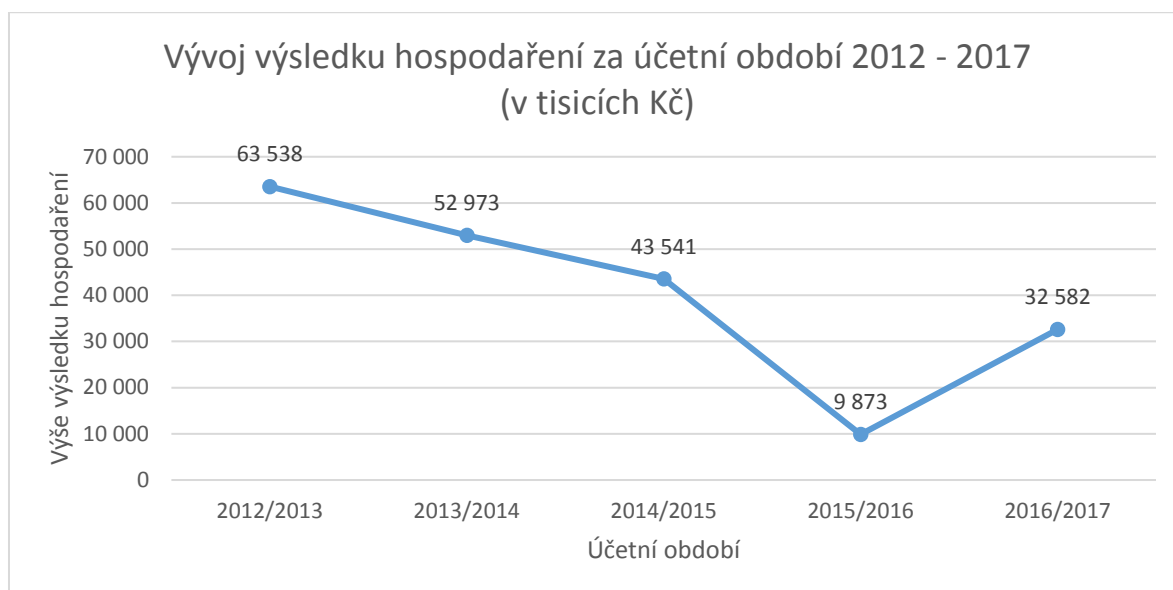
Společnost XY byla založena v roce 1949. V té době se jednalo o státní podnik. V následujících letech vyvíjela a vyráběla zemní a důlní stroje. Od roku 1970 společnost vyprojektovala a vyrobila přes 100 jedinečných kolesových rýpadel. Většina z nich je v současné době stále v provozu. Po kupónové privatizaci, v roce 1993, se stala soukromou společností a pozměnila si obchodní název, který je používán dodnes. V roce 2005 získala společnost nové výrobní kapacity a nový závod. Za 2 roky potřebovala společnost další výrobní prostory a podařilo se jí rozšířit kapacitu o závod na Slovensku.

V současné době je výrobní kapacita společnosti XY větší než 39 000 tun odlitků, 9 000 tun výkovků a 24 000 tun svařovacích dílů a konstrukcí. Výrobní a skladovací prostory ve všech třech závodech přesahují 250 000 m².

Organizační struktura společnosti je v příloze č. 1. V rámci organizační struktury je společnost XY rozdělena na tři závody. K jednotlivým závodům jsou přiděleny produktové skupiny. Společnost XY využívá maticovou organizační strukturu. Z toho důvodu jsou jednotlivé oblasti řízení, jako je personalistika, logistika nebo nákup přiřazeny pro všechny produktové skupiny. Každá z oblastí řízení má svého odpovědného pracovníka.

Následující graf 3.1 zobrazuje vývoj výsledku hospodaření za účetní období. Údaje v grafu 3.1 jsou uvedeny v tisících Kč. Společnost XY má hospodářský rok nastavený od 1. 9. do 31. 8. Vývoj výsledku hospodaření je od období 2012/2013 až do období 2016/2017. V období 2013/2014 byl nižší výsledek hospodaření zapříčiněn negativním dopadem kurzového zajištění uzavřeného před intervencemi České národní banky v listopadu 2013. V následujícím období byl nižší výsledek hospodaření zapříčiněn investicemi do dlouhodobého majetku a zlepšením informačního systému. V období 2015/2016 hospodářský výsledek ovlivnilo navýšení odpisů a byla také splacena navýšená aktiva z období 2014/2015. V posledním sledovaném období došlo ke zvýšení tržeb.

Graf 3.1 Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2012 - 2017



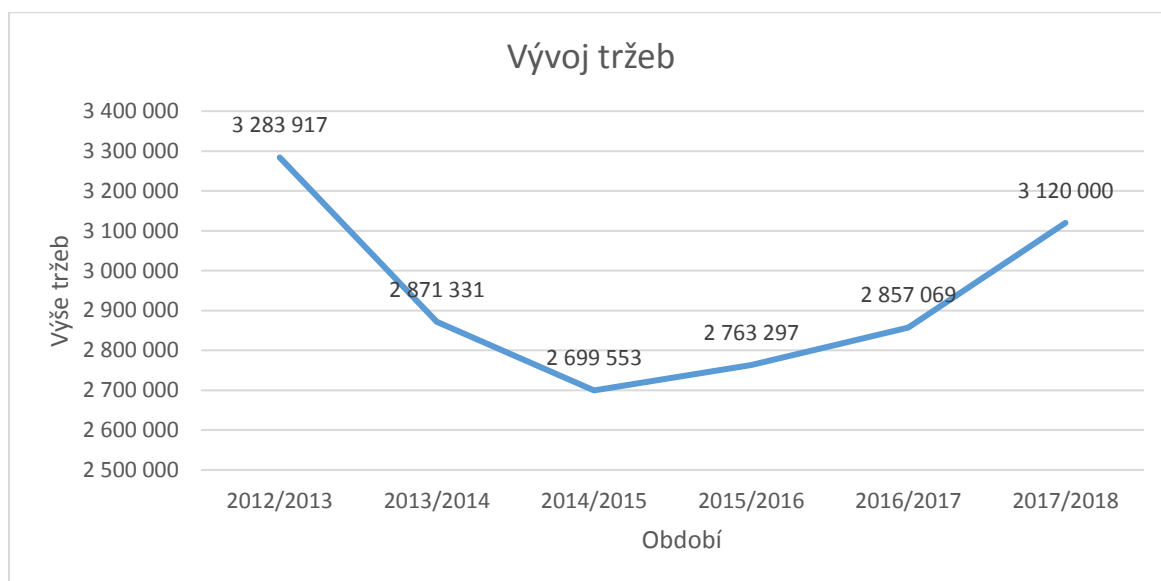
Zdroj: Vlastní zpracování¹

Graf 3.2 zobrazuje vývoj celkových tržeb společnosti XY v letech 2012 až 2017. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč. Jak je patrné nejvyšších tržeb dosahovala společnost v období 2012/2013, a to ve výši 3 283 917 tis. Kč. V tomto období rovněž bylo dosaženo nejvyššího výsledku hospodaření. Až do období 2014/2015 bylo zaznamenáno snižování celkových tržeb. Nejnižší hodnota tržeb byla 2 699 553 tis. Kč v období 2014/2015. Od této doby nastalo pomalé zvyšování hodnoty tržeb ve společnosti. V posledním sledovaném období tržby narostly až do výše 2 857 069 tis. Kč. Zároveň v tomto období společnosti začal opět narůstat výsledek hospodaření. V minulém roce, tedy 2017/2018, činily tržby společnosti 3 120 000 tis. Kč.² Za poslední tři roky došlo k nárůstu tržeb o 30%. Plán pro rok 2018/2019 předpokládá další nárůst tržeb.

¹ Data za rok 2018 k tomuto datu nebyla zveřejněna

² Jedná se o údaj z aktualit ze společnosti uvedený na webových stránkách

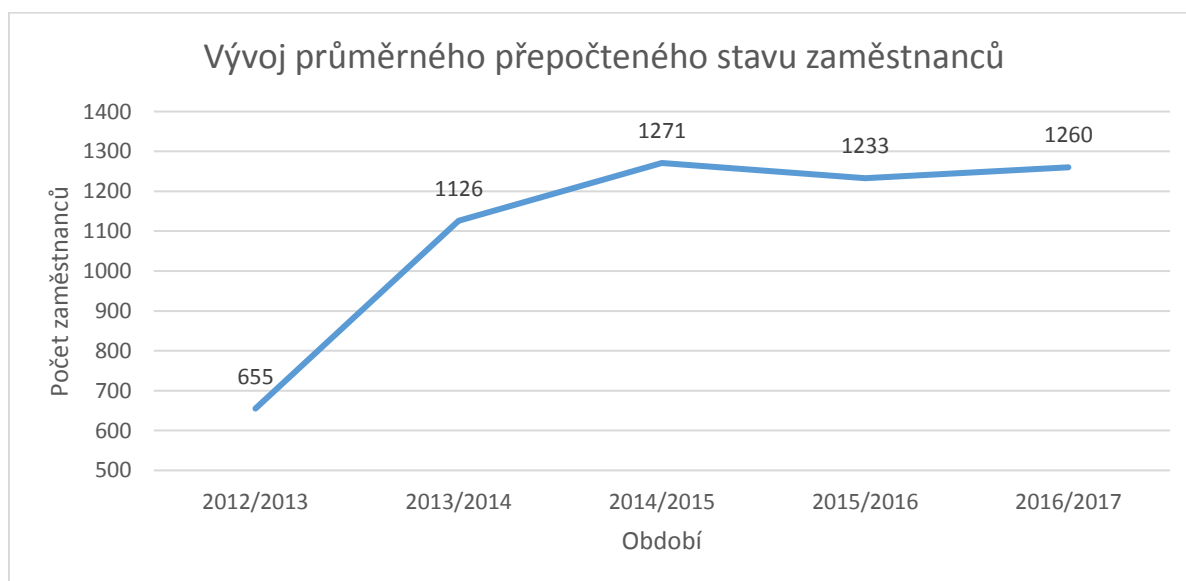
Graf 3.2 Vývoj tržeb za období 2012 – 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 3.3 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v období od roku 2012 až do roku 2017. Jedná se o průměrný přepočtený stav zaměstnanců k poslednímu dni hospodářského roku společnosti. Údaje o tomto počtu zaměstnanců byly nalezeny ve výročních zprávách. Velký nárůst počtu zaměstnanců je patrný v období 2013/2014. V následujících letech již nejsou výrazné změny v počtu zaměstnanců ve společnosti.

Graf 3.3 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců za období 2012 – 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Strojírenská část společnosti

Společnost má dlouholetou tradici v oblasti výroby zařízení pro kontinuální těžbu i v dodávkách kompletních technologických celků. Může se jednat o jeřáby, manipulační nebo výrobní zařízení. Mezi výrobky strojírenství také patří svařované ocelové díly i konstrukce jako jsou rámy a části pracovních zařízení stavebních, důlních či zemědělských strojů, rámy turbín, pohonných jednotek a kompresorů, těžké svařence pro lisovací techniku, konstrukce výrobních nebo sportovních hal nebo mostní konstrukce. Technické možnosti společnosti umožňují výrobu jak z běžné konstrukční oceli, tak i ze speciální oceli typu WELDOX a HARDOX. Pro oblast svařování má společnost certifikaci dle ČSN, EN a DIN, ale i dle dalších standardů.

Mimo výrobu podnik poskytuje zákazníkům i doplňující služby. Mezi tyto služby patří montáže, opravy nebo rekonstrukce velkostrojů a manipulační techniky. Tyto služby poskytuje jak u vlastních zařízení, tak i zařízení, které zhotovila jiná firma.

Stavební a těžební technika

Z této skupiny výrobků společnost vyrábí ocelové svařence, výložníky, horní rámy i rámy podvozků a pracovních zařízení. Tyto výrobky mohou mít hmotnost až 60 tun. Svařované díly je možné vyrábět na zakázku, sériově i opakovaně dle vlastní dokumentace nebo dokumentace dodané zákazníkem. Společnost je schopna také zajistit i opracování nebo povrchové úpravy svařenců.

Manipulační a zdvihací technika

Tato skupina výrobků patří k tradičním výrobním oborům společnosti. Výrobní portfolio této skupiny výrobků je rozsáhlé. Společnost je schopna vyrábět od nejjednodušších zdvihadel až po složitá zařízení dle speciálních požadavků od zákazníka. Součástí nabídky je provádění středních a generálních oprav i modernizace všech typů jeřábů.

Typy vyráběných jeřábů:

- mostové jeřáby – používají se pro manipulaci ve výrobních procesech,
- portálové, přístavní jeřáby – používají se pro manipulaci se zbožím na překladištích,

- montážní výložníkové jeřáby – používají se během montáže a demontáže strojů, zařízení, strojovných, elektrárnách apod.,
- speciální jeřáby – dle speciálních požadavků zákazníka.

Technické parametry jeřábů dle požadavků zákazníka:

- druh pohybu – stacionární, pojízdné, otočné,
- druh pohonu – ruční, elektrický, hydraulický,
- konstrukce – příhradové, skříňové,
- ovládání jeřábu – dálkové rádiem nebo infračervené, závěsným panelem,
- napájení jeřábu – trolej, kabelový buben.

Ocelové konstrukce

Společnost se zabývá výrobou příhradových i skříňových konstrukcí až do délky 40 metrů a hmotnosti 120 tun. Společnost se také postará o jejich opravení a povrchovou úpravu. Konstrukce se připravují podle vlastní nebo zákaznické dokumentace.

Mezi nejčastěji vyráběné výrobky patří:

- základové rámy strojů a zařízení,
- části jeřábů,
- silniční a železniční mosty,
- těžké svařence pro lisovací techniku,
- ocelové konstrukce pro transformátorové skříně a další.

Všechny uvedené výrobky je možné rozčlenit i do několika produktových skupin v rámci strojírenské části podniku. Jedná se o produktové skupiny:

- těžké strojírenství export – tato skupina se zaměřuje především na projekty pro zahraniční zákazníky a sériová výroby je zde zastoupena v minimální míře, mezi nejčastěji dodávané díly a zastoupené segmenty patří díly jeřábů a manipulační techniky, energetika, důlní průmysl a další,
- těžké strojírenství ČR a SR – zaměřuje se na výrobu svařenců a ocelových konstrukcí pro zákazníky v České a Slovenské republice, pro své zákazníky zajišťují především výrobu náhradních dílů a opravy kolesových

rypadel a mezi další zákazníky patří firmy z oblasti energetiky, manipulační techniky a další,

- mechanizace – zaměřuje se na zahraniční zákazníky, produkce je převážně sériová, mezi hlavní odvětví patří stavební stroje, manipulační technika, jedná se o výrobu svařenců a středně těžkých ocelových konstrukcí,
- vysokozdvizné vozíky – výrobky této skupiny jsou dodávány pouze jednomu zákazníkovi ze zahraničí, jedná se o sériovou výrobu dílů pro vysokozdvizné vozíky.

4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

V následující kapitole budou využity metody popsané v teoretické části práce na konkrétním vybraném podniku. K analýze bude využita PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, vnitřní analýza s využitím metody 4P, finanční analýza a SWOT analýza.

4.1 PEST analýza

Analýza je zaměřená na makroprostředí a zhodnocení obecných faktorů, které mají vliv na fungování společnosti v oboru strojírenství. Jedná se o faktory politicko-legislativního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-demografického prostředí a technologického prostředí.

Politicko – legislativní prostředí

Na podnikatelskou činnost má vliv jak platná legislativa, tak i vliv politického prostředí, které přímo ovlivňuje legislativu. Mezi zákony, které podnik musí dodržovat, patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o daních z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže).

Činnost podniku je ovlivněna i aktuálními daňovými sazbami. Společnost XY nejvíce ovlivňuje daň z přidané hodnoty, daň z příjmu, odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance. Aktuálně je základní sazba daně z přidané hodnoty 21%, daň z příjmu právnických osob 19%. Zaměstnavatel za své zaměstnance odvádí 25% na sociálním pojištění a 9% na zdravotním pojištění.

Od 1. července 2019 bude zrušena tzv. karenční doba. To jsou první 3 dny na nemocenské dovolené, ve kterých zaměstnanec nedostával zapláceno. Od července bude tyto tři dny proplácet zaměstnanci zaměstnavatel. V důsledku zvýšení nákladů pro podniky dojde ke snížení sazby sociálního pojištění z 25% na 24,8%. V sociálním pojištění je zahrnuto nemocenské pojištění, důchodové pojištění a státní politika zaměstnanosti. Bude snížena sazba nemocenského pojištění ze 2,3% na 2,1% a tedy v důsledku dojde k celkovému poklesu sazby sociálního pojištění. A v důsledku snížení sociálního pojištění by mělo dojít i ke snížení superhrubé mzdy.

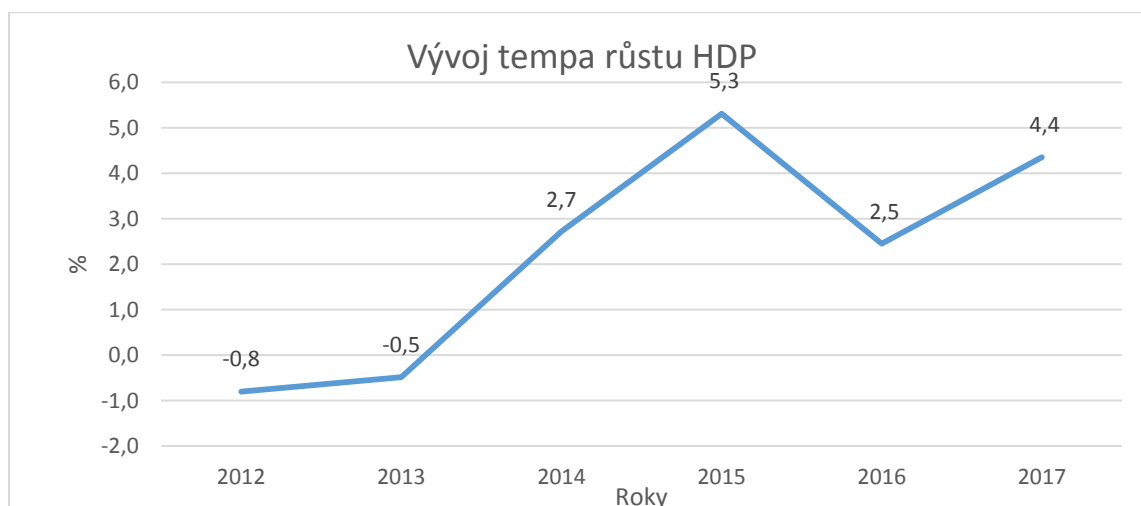
V současné době se diskutuje o možnosti zrušení superhrubé mzdy, která se v současnosti používá při výpočtu čisté mzdy zaměstnance. Odhadované zrušení superhrubé mzdy je prozatím na rok 2021. Současně s tímto zrušením se plánuje snížení daně z příjmu, což povede k poklesu nákladů společnosti.

Ekonomické prostředí

Po společnost XY je důležité sledovat ekonomické prostředí. Sledováním tohoto prostředí může pružněji reagovat na změny ekonomiky a provádět úpravy cen i objemu výroby. Jelikož většina produkce společnosti jde do zahraničí, je vhodné sledovat vývoj měnových kurzů zemí, do kterých společnost dodává svoje produkty. Z ekonomického prostředí bude sledován vývoj tempa HDP, míra inflace, vývoj měnových kurzů a obecná míra nezaměstnanosti.

Ukazatel HDP je vyjádřen v peněžních jednotkách a ukazuje celkové hodnoty statků a služeb vytvořených za určité období na území státu. Ukazuje výkonnost ekonomiky státu.

Graf 4.1 Vývoj tempa růstu HDP

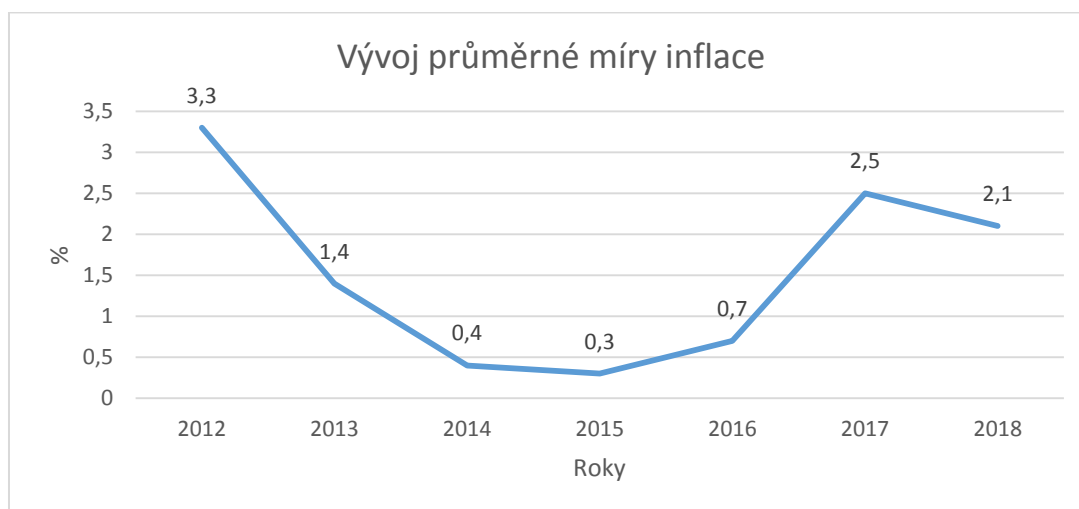


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Z grafu 4.1 je patrné, že HDP má rostoucí trend. Pouze v roce 2016 došlo k poklesu, ale v následujícím roce došlo opět k růstu HDP. Rostoucí HDP znamená, že dochází k větším výdajům domácností, následně dochází k růstu produkce podniků. A tedy dochází i k růstu produkce společnosti XY. Naopak v případě poklesu HDP, by došlo k omezení výdajů domácností a podniky následně snižují svoji produkci.

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

Graf 4.2 Vývoj průměrné míry inflace

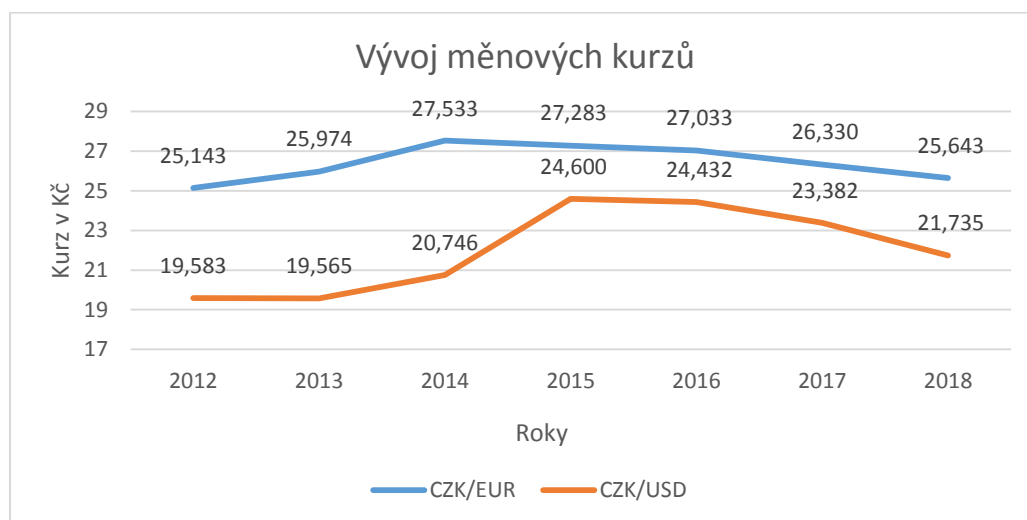


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Z grafu 4.2 je patrné, že od roku 2012 dochází k postupnému snižování míry inflace, a to z 3,3% až na hodnotu 0,3%. Nejnižší hodnoty míry inflace bylo dosaženo v roce 2015. S touto nízkou hodnotou souvisí i tempo růstu HDP, které bylo za sledované období nejvyšší. Při nižší inflaci spotřebitelé více utrácejí a díky tomu roste i hodnota HDP. Další dva roky docházelo k postupnému zvyšování míry inflace a to až na hodnotu 2,5 % v roce 2017. V následujícím roce 2018 došlo opět k poklesu, ale hodnota inflace je stále vyšší než 2%, konkrétně je to hodnota 2,1% v roce 2018.

Společnost XY většinu své produkce dodává zahraničním firmám. Je tedy pro ni podstatné sledovat vývoj měnových kurzů.

Graf 4.3 Vývoj měnových kurzů



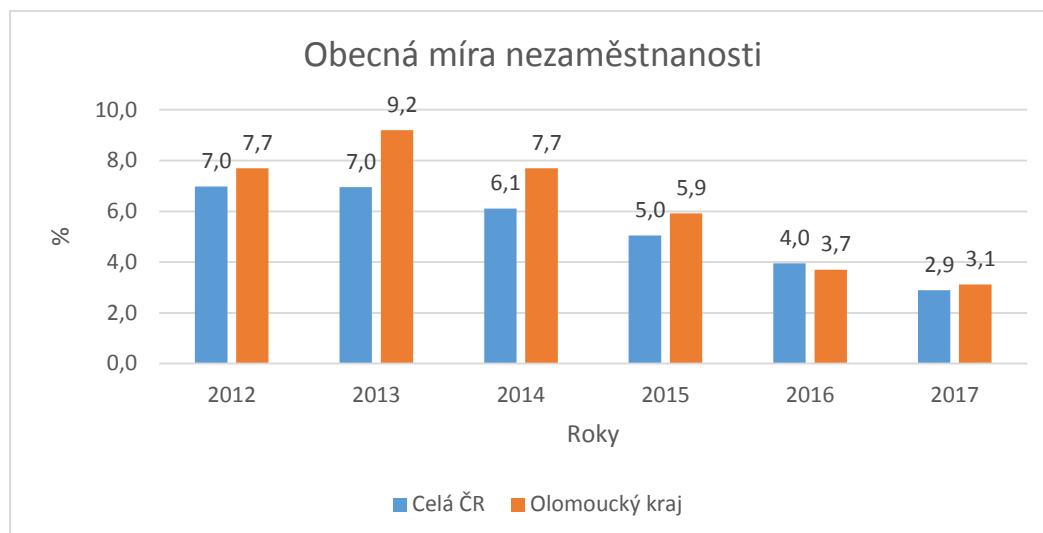
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V grafu 4.3 je zobrazen vývoj kurzu eura a dolaru za období 2012 – 2018 a jedná se o průměrné hodnoty za jednotlivé roky. Jak je z grafu patrné, kurz eura v tomto období nevykazoval extrémně velké výkyvy. Rozdíl mezi rokem 2012 a rokem 2018 je pouze 0,5 CZK/EUR. Naopak u kurzu dolaru je v průběhu sledovaného období patrný velký výkyv mezi roky 2014 a 2015. Rozdíl mezi rokem 2012 a rokem 2018 je trochu větší než u kurzu eura.

Společnost XY je významným zaměstnavatelem na území Olomouckého kraje, kde se nachází dva ze tří výrobních závodů. Pro provoz podniku je důležité mít

dostatečný počet zaměstnanců, což je v dnešní době poměrně složité z důvodu rekordně nízké nezaměstnanosti.

Graf 4.4 Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Pro společnost XY je dobré sledovat i výši nezaměstnanosti ve svém okolí. V grafu 4.4 je zobrazena obecná míra nezaměstnanosti pro Olomoucký kraj. Pro srovnání je v grafu uvedena i míra nezaměstnanosti pro celou Českou republiku. Pro obě dvě oblasti jsou data uvedena za období od roku 2012 do roku 2017. Jak je z grafu patrné, v posledních letech má míra nezaměstnanosti klesající tendenci. Od roku 2012 se snížila o 4 procentní body. V roce 2017 byla míra nezaměstnanosti na 2,9% pro celou ČR. Pro Olomoucký kraj byla ve stejném roce míra nezaměstnanosti na úrovni 3,1%, což je nepatrně vyšší hodnota než za celou ČR. Takto nízká hodnota nezaměstnanosti nebyla zaznamenána od roku 1993 v celé ČR nebo v Olomouckém kraji. A to má za následek složitější získávání nových zaměstnanců a tlak na růst mezd.

V tabulce 4.1 je zobrazen vývoj minimální mzdy za období od 2007 až do 2019. Během této doby došlo k navýšení o 5 350 Kč. K poslednímu zvýšení došlo v lednu 2019 na 13 350 Kč.

Tab. 4.1 Vývoj minimální mzdy

	2007	2013	2015	2016	2017	2018	2019
Minimální mzda	8 000 Kč	8 500 Kč	9 200 Kč	9 900 Kč	11 000 Kč	12 200 Kč	13 350 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV

V rámci Evropské unie patří Česká republika do skupiny s nejnižší minimální mzdou. Tlak na růst minimální mzdy v roce 2018 a plánovaně v roce 2019 má vliv na růst mzdových nákladů společnosti.

Sociálně – demografické prostředí

V Olomouckém kraji od roku 2011 došlo k poklesu počtu obyvatel. Údaje jsou uvedeny v tabulce 4.2 Počet obyvatel v Olomouckém kraji. Snížení nastalo jak u mužů, tak i u žen. Stejně jako u údajů za celou republiku je i v Olomouckém kraji více žen jak mužů. Tento rozdíl není nijak zásadní, a tedy to nijak zásadně neovlivňuje činnost podniku. Pokud by došlo k velkému rozdílu například kolem 100 000, mohlo by to pro podnik mít význam. Zejména proto, že se jedná o výrobní podnik a nejvíce jsou zaměstnávání muži.

Tab. 4.2 Počet obyvatel v Olomouckém kraji

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel	638 638	637 609	636 356	635 711	634 718	633 925	633 178
z toho muži	312 033	311 608	311 018	310 718	310 286	309 999	309 888
z toho ženy	326 605	326 001	325 338	324 993	324 432	323 926	323 290

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V současné situaci na trhu práce, kdy je nedostatek zaměstnanců a společnost potřebuje zaměstnávat kvalitní a odborně vzdělané zaměstnance, je vhodné sledovat vývoj počtu studentů a absolventů technických oborů. Odbornost mohou potenciální zaměstnanci získat na odborném učilišti, střední škole, vyšší odborné škole nebo na vysoké škole. V následujících tabulkách bude uveden vývoj počtu studentů středních a vyšších odborných škol a počet absolventů vysokých škol se zaměřením na strojírenství. Společnost může nedostatek pracovníků doplnit právě ze zdrojů, které poskytují vzdělávací instituce. Pokud bude společnost již spolupracovat s konkrétními školami, může si již předem připravit možné zaměstnance pro své potřeby a zajistit jim již v předstihu seznámení s budoucí prací a získání potřebné praxe v průběhu studia.

Tab. 4.3 Vývoj počtu studentů

Typ studia	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018
SŠ s výučním listem	24 749	24 929	24 334	22 515	20 925	20 670	20 590	20 726	20 477	20 321	20 070
SŠ s maturitou	21 401	21 628	20 717	18 475	16 316	14 411	13 940	14 802	15 762	16 805	17 201
VOŠ	600	593	568	604	642	663	653	655	551	474	434

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V tabulce 4.5 je zobrazen vývoj počtu studentů oboru strojírenství a strojírenská výroba pro tři typy studia v období 2007/2008 – 2017/2018. A to pro střední školu zakončenou výučním listem, maturitní odbornou zkouškou a pro vyšší odbornou školu. Mezi prvním a posledním sledovaným obdobím došlo k úbytku studentů pro všechny tři typy studia. Ovšem pro střední vzdělávání s maturitní zkouškou nemá poslední sledované období nejnižší hodnotu počtu studentů. Nejnižší hodnota byla za školní rok 2013/2014 a od tohoto roku se počet studentů pomalu zvyšuje.

Tab. 4.4 Vývoj počtu absolventů VŠ

Obor	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inženýrství a strojírenství	3 547	3 461	4 335	5 518	5 804	5 873	5 523	5 695	5 585	5 506	5 408	5 476	5 249	5 296

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Tabulka 4.6 ukazuje vývoj počtu absolventů vysokých škol pro obor inženýrství a strojírenství za období 2004 – 2017. Z údajů je patrné, že během sledovaného období došlo ke zvýšení počtu absolventů.

Od roku 1990 připravuje Rozvojový program OSN zprávu o lidském rozvoji. Tato zpráva je analýzou hlavních trendů globálního rozvoje. Dle Zprávy o lidském rozvoji za rok 2016 se Česká republika nachází na 28. místě. Na základě tohoto výsledku patří do skupiny zemí s nejvyšší hodnotou lidského rozvoje. Dle tohoto výsledku lidé v republice vedou relativně dlouhý a zdravý život, mají přístup ke vzdělání a vysoký životní standard.

Technologické prostředí

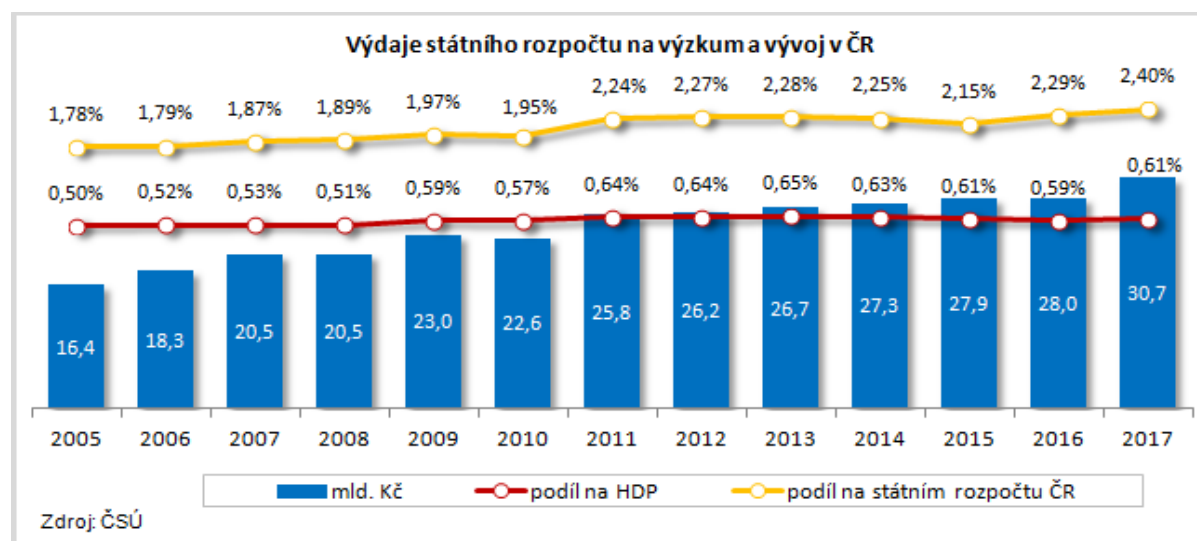
Na strojírenský podnik velmi významně působí technologické změny, které se v tomto prostředí odehrávají. V tomto odvětví může docházet k velkým technologickým posunům. Může se jednat o posuny jak v samotné výrobě, tak i v přepravě nebo

v systému zpracování informací. Ve výrobě může docházet ke zlepšování výkonu jednotlivých strojů a zařízení, lepšímu zpracování výrobního materiálu nebo nové využití jednotlivých materiálů a mnoho dalšího. Také se objevují nové technologie a jejich využití ve výrobních podnicích jako je např. 3D tisk.

Aby docházelo k technologickým posunům, musí docházet k investování do výzkumu a vývoje. Výzkum a vývoj může provádět jak podnik sám nebo se jím zabývají speciální centra. Ve společnosti XY bylo vybudováno vývojové oddělení již na začátku 50. let minulého století. V tehdejší době byla společnost ještě národním podnikem a navazovala na výrobní program Škody Plzeň. Oddělení výzkumu bylo zahrnuto do vznikajícího útvaru konstrukce, které pomáhali zakládat zkušení projektanti z Plzně. Oddělení projekce je součástí útvaru konstrukce. Ve společnosti je také oddělení technologického rozvoje. Na základě dodané dokumentace zákazníkem se oddělení snaží nalézt nejvhodnější způsob výroby dle možností společnosti s co nejnižšími náklady, ale se zachováním kvality výrobku.

Obrázek 4.1 ukazuje, jaké byly výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v období od roku 2005 do roku 2017. Je patrné, že během této doby docházelo každoročně k nárůstu výdajů na výzkum a vývoj. Je zde i uveden podíl výdajů výzkumu a vývoje na HDP a na státním rozpočtu. U obou podílů docházelo jak k nárůstu, tak i k poklesu.

Obr. 4.1 Výdaje ze státního rozpočtu na výzkum a vývoj



Zdroj: ČSÚ

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Následující analýza zhodnocuje mikroprostředí společnosti z hlediska pěti konkurenčních sil, které na podnik působí.

Dodavatelé

Společnost XY k dodání surovin potřebných pro výrobu nejčastěji využívá české dodavatele. Malá část dodavatelů je i ze zahraničí, ovšem těchto dodavatelů je využíváno pouze výjimečně. Společnost má schválený seznam dodavatelů, které pro nákupy surovin využívá. Stává se, že někteří zákazníci mají požadavek na použití materiálu od konkrétního dodavatele, společnost tedy musí materiál zajistit u tohoto dodavatele, nikoliv od dodavatele ze schváleného seznamu. Může nastat i situace, že si zákazník materiál zajistí sám.

Pro výběr dodavatele je sepsán interní předpis Výběr a hodnocení dodavatele. Obecně lze říci, že konkrétní dodavatel je vybírán ze seznamu předem schválených dodavatelů. Pokud by byla potřeba nový dodavatel, pak by bylo využito poptávkově-nabídkové řízení. Dodavatelé jsou hodnoceni v několika důležitých oblastech. Jedná se o kvalitu, dodržování termínů, integrace dodavatele, cena a platební podmínky. Každá z těchto oblastí má maximální počet bodů, které lze získat. Na základě získaných bodů jsou dodavatelé rozděleni do čtyř skupin (A, B, C, D). U všech dodavatelů se pravidelně provádí audit.³

Mezi hlavní nakupované komodity patří plechy, hutní materiál, barvy, svařovací materiál, broky a spojovací materiál. Jsou využívány i subdodávky. Pro každou z nakupovaných komodit podnik využívá více než jednoho dodavatele. Proto v případě výpadku dodávky, zhoršení kvality dodávaného materiálu či jiných problémech může podnik využít jiného dodavatele.

Odběratelé

Společnost XY dodává své výrobky nejvíce do zahraničí. Na export připadá přes 80% vyráběných výrobků. Největšími zahraničními odběrateli je Německo a Nizozemí. Do těchto zemí se dováží 66% z celkové produkce.

V roce 2018 došlo k mírnému snížení počtu zákazníků, kterým byly dodány hotové výrobky. Za sníženým počtem může být nedostatek kapacity na výrobu všech

³ Nepodařilo se získat podrobnější informace

požadavků od zákazníků. Podnik mohl dát přednost větším zakázkám, ze kterých má větší tržby a odmítnout některé malé zakázky např. v řádech několika stokorun. Této možnosti by nasvědčovalo i navýšení tržeb, ke kterému v roce 2018 došlo. V příloze 1 je uvedeno TOP 15 zákazníků společnosti XY. Je zde uvedený segment, ve kterém působí a produkty, které jim jsou dodávány.

Zákazník 1 je zařazen do segmentu stavebních strojů. Jedná se o německou společnost, která je na trhu od roku 1949. Každý rok vyrobí přibližně 2500 strojů a je lídrem na trhu s kolovými rypadly. Společnost XY dodává Zákazníkovi 1 díly pro stavební stroje. Jedná se o horní a spodní rámy, výložníky, násady, nosiče a další díly.

Další ze zákazníků je označován jako Zákazník 2. Tento zákazník je zařazen do segmentu manipulační techniky. Zákazník 2 je na trhu již 125 let a zabývá se inovativními koncepty nakládacích stojů se sídlem v Německu. Tyto stroje mohou manipulovat s materiálem na skládce, v recyklačním závodě, v pilařském průmyslu nebo v přístavu. Společnost XY dodává zákazníkovi 2 svařence rámů, výložníků a násad na rýpadla pro šrotové hospodářství.

Zákazníkem 3 je označována česká společnost. Je zařazena do segmentu důlní stroje. Jedná se o českou společnost zajišťující těžbu hnědého uhlí. Společnost XY zajišťuje u zákazníka 3 generální opravy kolesových rypadel od společnosti XY a také dodává náhradní díly pro tyto stroje.

Současná konkurence

Společnost XY má na trhu vzhledem k širokému portfoliu výrobků mnoho konkurentů. Tato konkurence je jak na českém, tak i zahraničním trhu. Počet konkurenčních podniků se může pohybovat ve stovkách až v tisících. Proto si společnost stanovila tři kritéria, podle kterých jsou konkurenční podniky zařazovány mezi ty, které je potřeba sledovat. Mezi tato kritéria patří:

- obdobné celkové portfolio,
- přímý konkurent ve významném odběratelském segmentu,
- kontakt se zákazníky společnosti XY.

Společnost XY každý rok hodnotí konkurenci ABC analýzou. Pro strojírenskou část se jedná o 55 konkurenčních podniků. V tabulce 4.7 jsou uvedeny základní informace o čtyřech konkurenčních podnicích. Pro srovnání jsou uvedeny i informace o společnosti XY. Hodnoty tržeb a výsledku hospodaření jsou za rok 2017.

Tab. 4.5 Základní informace o konkurenci

Kritéria	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Společnost XY
Rok založení	1950	1951	1994	1992	1949
Právní forma	Akciová společnost	Akciová společnost	Společnost s ručením omezeným	společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Základní kapitál	561 733 000 Kč	56 118 272 Kč	15 000 000 Kč	20 573 000 Kč	345 000 000 Kč
Sídlo (kraj)	Zlínský kraj	Olomoucký kraj	Olomoucký kraj	Karlovarský kraj	Olomoucký kraj
Průměrný počet zaměstnanců	1069	125	181	103	1260
Tržby	1 632 813 tis. Kč	615 384 tis. Kč	224 304 tis. Kč	142 420 tis. Kč	2 857 069 tis. Kč
Výsledek hospodaření	45 791 tis. Kč	11 703 tis. Kč	3 467 tis. Kč	5 220 tis. Kč	32 582 tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurent 1 sídlí ve Zlínském kraji. Dle výše uvedené tabulky je tento konkurenční podnik největším konkurentem společnosti XY. Konkurent 1 sice dosahuje nižších tržeb, ale výsledek hospodaření má vyšší. Podnik vyváží svoje výrobky i do zahraničí. Jedná se až o 40 zahraničních zemí, do kterých jde většina produkce. Nejvíce produkce je vyváženo do Německa, Holandska, Rakouska a Polska. Tento podnik má celkem šest výrobních závodů a v každém závodu jsou vyráběny odlišné výrobky. Současný výrobní program navazuje na tradici výroby montážních a požárních plošin, lisů na zpracování technické pryže, speciální techniky a elektrických mostových jeřábů, jejich příslušenství a ocelových konstrukcí. Další ze závodů se věnuje výrobě strojů a zařízení, která jsou určena pro povrchovou těžbu a energetiku. V ostatních závodech se podnik věnuje výrobě strojírenských celků v oblasti těžby uhlí, hutnictví a těžkého strojírenství, výrobě obráběcích strojů. Zákazníkům poskytuje komplexní služby od návrhu technického řešení až po dodávku

na klíč. V současné době se v portfoliu podniku objevují i další strojírenské výrobky. Stejně jako ostatní výrobní podniky, i tento se potýká s nedostatkem pracovních sil.

Další z konkurenčních podniků, označený jako Konkurent 2, sídlí v Olomouckém kraji. Jedná se o dceřinou společnost. Velká část produkce konkurenta 2 je vyvážena do zahraničí. Největší obchodní příležitosti zaznamenává v Polsku, Litvě, Srbsku a v Norsku. Konkurent 2 se zaměřuje na kompletní procesní systémy a zařízení pro výrobu stavebních hmot a úprav nerostných surovin dodávaných zejména pro cementárny, vápenky, drtírny, štěrkovny a pískovny a do dalších průmyslových odvětví. Z pohledu společnosti XY se jedná o velmi silnou konkurenci, se kterou sdílí mnoho společných zákazníků.

Velmi blízký regionální konkurent je podnik označovaný jako konkurent 3. Stejně jako společnost XY má sídlo v Olomouckém kraji. Konkurent 3 vyváží svoje výrobky i do zahraničí a to do Německa a Norska. Zabývá se výrobou ocelových konstrukcí, vývojem, konstrukcí a výrobou manipulační techniky pro vnitropodnikovou manipulaci včetně mostových jeřábů, dodávkami průmyslových hal na klíč, autodopravou a nadměrnou přepravou. Konkurent 3 spolupracuje na svém výzkumu a vývoji nových zařízení s ČVUT v Praze a Výzkumným ústavem pro strojírenskou a výrobní technologii.

Další velmi silnou konkurencí je podnik označovaný jako konkurent 4 v Karlovarském kraji. Jako ostatní konkurenční podniky i tento dodává své výrobky do zahraničí. Mezi největší zahraniční odběratele patří Německo, kam je dodáváno přes 60% z celkové produkce, dále je to Francie, Švýcarsko a Lucembursko. Konkurent 4 dodává i do dalších zemí, ale objem dodávané produkce je zde menší než 2% u jednotlivých zemí. Na tuzemský trh je dodáváno pouze kolem 6% z celkové produkce podniku. Celkový export v roce 2017 byl 94%. Podnik se zaměřuje na výrobu svařenců, opracování a dodávku strojů s mechanickými a hydraulickými pohony, zakázkovou výrobu strojů, zařízení a stavebních skupin strojů dle konstrukce a dokumentace zákazníka.

Konkurence potenciální

Pravděpodobnost výskytu nové konkurenční firmy závisí na bariérách vstupu do odvětví a jeho atraktivnost. Možné bariéry pro vstup mohou být kapitálová náročnost, přístup ke kapitálu, vhodné prostory pro podnikání a možnost nalezení kvalifikovaných pracovníků v dostatečném potřebném počtu.

Kapitálová náročnost patří mezi nejdůležitější bariéry pro vstup. Velkou část potenciálních konkurentů mohou odradit od vstupu vysoké náklady. Tyto náklady mohou souviset s pořízením potřebného vybavení pro výrobu, zajištěním vhodného prostoru, potřebným počtem kvalifikovaných pracovníků. Počáteční náklady vznikají už při zakládání podniku. Tyto náklady souvisejí s volbou právní formy a potřebným základním kapitálem. Pořízení potřebných strojů pro strojírenskou firmu je v řádech několika milionů korun.

Přístup ke kapitálu pro začínající podnikatele může být velmi problematický. Je velmi nepravděpodobné, že začínající podnikatel bude používat vlastní finanční zdroje pro takto nákladné odvětví. A to z toho důvodu, že takto velké částky nebude mít na svém účtu. Vlastní zdroje může použít podnikatel, který již podniká v jiném odvětví. Pro začínajícího podnikatele může být problematické získat i cizí zdroje pro financování. Pokud by chtěl využít pro získání potřebných finančních prostředků bankovní instituce, může být problémem nízká důvěra banky v nového a neznámého klienta. Další možností je získat finanční prostředky od investora. V tomto případě by to mohlo být snazší než u získání bankovního úvěru.

Nalezení vhodných prostorů je pro podnik velmi důležité. Jednak vhodné prostory z hlediska velikosti, tak i nalezení vhodné lokality. Pokud podnikatel má volné prostory, jak prázdné pozemky, tak i už vystavěné haly, tak může slevit z ostatních kritérií, protože objekt nebo prostory, které má již k dispozici ušetří značné počáteční náklady.

Pro podnik je důležité mít i kvalifikované pracovníky. Začínající strojírenský podnik potřebuje získat mnoho pracovníků, aby mohl fungovat. Pokud by podnikatel měl jiný podnik v podobném odvětví, tak může na začátku fungování podniku přesunout část zaměstnanců do nového podniku. Pravděpodobně jen krátkodobě. V současnosti by mohl mít podnikatel problém najít kvalifikované pracovníky a také v dostatečném počtu. Mnoho podniků aktuálně řeší problémy s nedostatkem dělnických pracovníků. Tento problém se týká nejen dělnických pracovníků. Je to způsobeno velmi nízkou nezaměstnaností. Už i tento faktor může potenciálního

podnikatele odradit. Samozřejmě by se mohl pokusit získat pracovníky z ostatních podniků na trhu, ale to by neslo dodatečné náklady na tyto pracovníky. Protože k jejich získání by musel nabídnout něco, co ve stávajícím zaměstnání nemají. A to má samozřejmě dopad na vyšší mzdové náklady.

Substituty

Pro celé portfolio výrobků nejspíš nelze najít substitut v současné době. Pro některé vyráběné svařence může být substitutem odlitek nebo výkovek. Neplatí to ovšem pro všechny svařence, zde záleží na konstrukci a účelu použití. Do portfolia výrobků patří také manipulační technika jako jeřáby pro manipulaci s objemnými přepravními kontejnery v přístavech. Pro tento typ výrobku v současné době zatím substitut nenajdeme. V budoucnu se může objevit ohrožení v objevech a rozvoji nových technologií. Jednou z ohrožujících technologií může být 3D tisk. Rozvoj technologie 3D tisku může v budoucnu nahradit odlitky či výkovky. Jako příklad lze uvést hák jeřábu, který byl celý vyroben právě 3D tiskárnou. Tento hák splňuje všechny technické požadavky, náklady i čas na jeho výrobu podstatně nižší než u standardní výroby.

V roce 2018 začala společnost XY používat 3D tiskárnu. Prozatím je to pouze ve slévárenské části podniku při výrobě prototypů výrobků.

4.3 Analýza vnitřních faktorů

Analýza se zaměřuje na faktory, které ovlivňují činnost podniku zevnitř. Tyto faktory mohou, stejně jako vnější okolí, ovlivňovat životaschopnost podniku nebo jeho postavení na trhu.

4.3.1 Faktory vědecko-technologického rozvoje

Pro výrobní společnosti je důležité sledovat vývoj a inovace v daném odvětví. A to nejen v oblasti výrobních strojů, nových materiálů či výrobních postupů. Společnost XY v posledních letech investuje do využití robotizace a automatizace v smyslu konceptu „Průmysl 4.0“. Jedním z cílů společnosti je zvyšovat podíl inovativních řešení. Může se jednat o samoříditelné stroje a zařízení nebo alternativní zdroje energií. V minulém roce došlo k praktickému využití 3D tisku při výrobě modelů některých výrobků.

Následující tabulka 4.8 zobrazuje vývoj vynakládaných investic ve společnosti XY od roku 2013 do roku 2019. Pro rok 2019 se prozatím jedná pouze o plánovanou výši investic. V roce 2018 došlo k významným investicím ve strojírenském závodě jako například Vyvrtávačka Škoda, plazmový pálicí stroj nebo modernizace tryskače. V letošním roce společnost XY čekají investiční akce zaměřené na modernizaci barevného hospodářství, pálicí automat a další investice do svařování a opracování.

Tab. 4.6 Vývoj investic společnosti XY

Investice	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (plán)
Celkové investice	81 797 tis. Kč	110 451 tis. Kč	321 867 tis. Kč	63 246 tis. Kč	28 132 tis. Kč	152 151 tis. Kč	143 200 tis. Kč
Z toho strojírny	1 231 tis. Kč	6 291 tis. Kč	106 012 tis. Kč	25 271 tis. Kč	9 780 tis. Kč	72 960 tis. Kč	71 220 tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti XY

4.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Pro analýzu marketingových faktorů byla zvolena metoda 4P. Je zde zařazena i analýza péče o zákazníka.

Produkt

Společnost XY se zabývá zakázkovou výrobou na základě poptávky a nabídky. Výroba může být kusová, malosériová nebo sériová. Samotná výroba probíhá dle technické dokumentace dodané zákazníkem. Technické podklady pro výrobu je možné vypracovat i ve společnosti XY. Mezi výsledné produkty společnosti patří výpalky ze standardních i speciálních materiálů, svařované ocelové díly do 60 tun, těžké ocelové konstrukce do 120 tun a kolesová rýpadla a důlní technika. Výrobky společnosti mohou být dodávány v následujících segmentech:

- důlní stroje a zařízení,
- stavební a zemní stroje,
- manipulační a zdvihací technika,
- energetika,
- těžké nákladní automobily,
- offshore,
- těžké strojírenství.

Cena

Společnost XY prodejní cenu stanovuje jednotlivě pro každou zakázku, a to dle nákladové ceny a k ní připočteného potřebného krycího příspěvku. Nákladovou cenu stanovuje oddělení technické přípravy výroby. Ke stanovení ceny se mohou vyjádřit i specialisté z jiných oddělení. Cenu je možné stanovit několika způsoby. Jedním ze způsobů je stanovení na základě podobnosti s nějakým již vyráběným výrobkem, u kterého jsou známy skutečné vynaložené náklady. Dalším způsobem je predikovat výrobní postup i se všemi souvisejícími náklady. V případě dalších požadavků zákazníka jako je zkoušení, konzervace nebo speciální balení je cena navýšena.

Velikost krycího příspěvku určuje obchodník. Při stanovování musí zahrnout riziko zvýšení ceny vstupů, změny kurzu, technologické riziko a s ním spojené vícenáklady, administrativní náklady a samozřejmě také zisk. Při stanovování ceny je nutné zvážit i povahu trhu na jaký je výrobek určen a není možné opomenout konkurenční ceny. Je potřeba také vycházet ze současné pozice a dostupných informací od zákazníka, z naplněnosti společnosti a z cenové politiky společnosti. Výsledná cena je uváděna v Kč, nebo může být uvedena v EUR či USD a to buď za kus, nebo za kg. Pro zákazníka na požadavek může být cena rozepsána na jednotlivé položky například za výrobek, opracování, nátěr a dopravu. Ve většině případů je nabídka platná 30 dní, po dohodě se zákazníkem však může dojít k prodloužení její platnosti.

Společnost XY si zjišťuje konkurenční ceny v rámci získávání zpětné vazby na konkrétní nabídky, při jednání se zákazníky, všeobecnou cenovou úroveň i v dotazníku spokojenosti zákazníka. Při srovnávání jak s českými, tak i evropskými strojírenskými firmami je společnost XY konkurenceschopná. U srovnávání vždy záleží na konkrétním projektu či poptávce. S vývojem úrovně ceny souvisí i vývoj cen vstupních materiálů, energií, mzdových nákladů, měnového kurzu a dalších faktorů.

Distribuce

Distribuce k zákazníkům probíhá bez prostředníků nebo obchodních zástupců a tedy prodej probíhá většinou formou přímého prodeje. Výhodou přímého prodeje pro společnost je snadnější komunikace s odběratelem v případě řešení problémů a vyjasňování detailů, které může probíhat přímo s odborníky u odběratele. Potřebné

informace tak nejsou několikrát předávány a není možné, aby se část informací nedostala k odběrateli nebo zpět k výrobcí.

Strategii distribuce určuje povaha zboží. Obchodní a dodací podmínky jsou určovány dle INCOTERMS 2010. Určuje povinnosti smluvních stran při přepravě zboží, tedy i náklady a rizika spojená s přepravou. U nových zákazníků se stanovuje INCOTERMS Ex Works, pokud není jiný požadavek. Pro dopravu společnost XY využívá externích přepravních společností. V některých případech si zákazník distribuci zajišťuje sám. K přepravě se využívají nákladní automobily, v případě větších výrobků nadrozměrné náklady nebo jsou výrobky přepravovány po železnici.

Výrobky jsou baleny dle požadavků zákazníka. Balení je specifikováno v technicko-dodacích podmínkách. Menší výrobky mohou být uloženy na paletách, zapáskované nebo zabalené ve fólii. Větší výrobky jsou loženy volně. Bez ohledu na velikost výrobku, musí být vždy zabaleny takovým způsobem, aby během přepravy i veškeré manipulace nebyl výrobek poškozen. Ve skladech jsou výrobky uloženy jen po nezbytně nutnou dobu. Ve většině případů jsou výrobky po uvolnění výstupní kontrolou ihned odeslány k odběrateli. Odběratel je předem informován o předběžném termínu dodání jeho objednávky. Bere se v potaz průběžná doba výroby a naplněnost výroby. Zákazník dostává průběžné informace o stavu rozpracovanosti objednávky.

Propagace

Z komunikačního mixu nevyužívá společnost XY přímou reklamu. Pro informování zákazníků i dalších subjektů na trhu používá webové stránky. Tyto stránky jsou pravidelně aktualizovány a vytvořeny ve třech jazykových variantách. Mimo českého jazyku jsou stránky zákazníkům v dispozici v anglickém a německém jazyce. Na stránkách je vytvořeno 5 sekcí, jedna informuje o společnosti jako celku a další čtyři sekce jsou věnovány jednotlivým produktovým skupinám. U každé produktové skupiny jsou uvedeny informace o technických a výrobních možnostech, fotografie některých výrobků, používané materiály i certifikace. Jsou zde uváděny i tiskové zprávy či aktuality z dění společnosti. Dále má společnost XY k dispozici pro zákazníky 4 katalogy – Profil společnosti, Odlitky a výkovky, Těžké strojírenství a Těžení technika. Stejně jako webové stránky jsou i tyto katalogy v několika jazykových variantách. Interaktivní představení společnosti i její výrobní možnosti umožňuje DVD, které je k dispozici ve 4 jazycích. Je k dispozici ve stejných jazycích jako webové stránky a navíc je i v ruském jazyce. V blízké době se připravuje

aktualizace videa a moderní zpracování. Společnost XY má vypracované i segmentové prezentace, které jsou detailněji zaměřeny na vybranou produktovou skupinu či segment zákazníka.

Společnost XY se pravidelně prezentuje na veletrzích zaměřených nejen na segment působnosti, ale i na obecných nebo subdodávkových veletrzích. Účastní se veletrhů v České republice i v zahraničí. Jedná se například o stavební veletrh BAUMA, subdodávkový veletrh v Hannoveru a veletrh ELMIA ve Švédsku, slévárenských veletrhů NEWCAST a Fondex. Společnost se účastní také kariérních veletrhů a burz práce. Pro širokou veřejnost pořádá Den otevřených dveří. Společnost XY spolupracuje se zástupci oborových svazů a aliancí, se kterými se účastní společných akcí. Je využívána i propagace formou malých dárků při osobních návštěvách u stálých i nových zákazníků nebo při uzavírání obchodních smluv.

Všichni zaměstnanci podstupují školení ke zdokonalení svých dovedností. Zaměstnanci v obchodním oddělení podstupují školení v obchodních, prezentačních a vyjednávacích dovednostech. Jsou také proškoleni ve znalosti výrobků a výrobního procesu. Techničtí zaměstnanci navštěvují školení a semináře dle jejich pracovního zařazení a také se informují o novinkách v oboru. Management společnosti navštěvuje kurzy zaměřené na řízení a vedení lidí, motivaci zaměstnanců, strategické plánování, řízení vztahů se zákazníky a controlling. Tato všechna školení a vzdělávání jsou také zaměřena i na vyšší podporu prodeje. Se zaměstnanci probíhá komunikace přes různá interní sdělení v tištěné podobě, čtvrtletní zpravodaj a důležité informace jsou k dispozici na intranetu společnosti. S vedením společnosti nebo kolegy se zaměstnanci mohou setkat na neformálních setkáních, jako jsou sportovní nebo rodinné firemní akce. Založením projektu Sponzoring se snaží společnost zvýšit pozitivní vnímání společnosti v regionu i mezi zaměstnanci. Finanční dary jsou určeny na podporu místních sdružení, spolků, sportovních oddílů, školek i škol nebo charitativní akce.

Péče o zákazníky

Společnosti XY jde o dokonalé poznání potřeb a přání zákazníka a proto využívá takových marketingových aktivit, které povedou k efektivnímu uspokojování zákazníků. Dle zkušeností je pro podnik z pohledu nákladů efektivnější udržovat si stále zákazníky před získáním nových zákazníků. Náklady na získání nových

zákazníků jsou 13x větší než náklady na udržení stávajících zákazníků. S rostoucí konkurencí je potřeba mít stálé zákazníky. Proto společnost systematicky sleduje a vyhodnocuje zákaznické postoje. V rámci analýzy péče o zákazníky jsou zkoumány i náklady a efektivnost cenové politiky a poskytovaných slev, splatnost pohledávek, proces vyřizování objednávek, výdaje na propagaci, balení, udržování zásob či distribuci.

Potřeby zákazníka jsou zjišťovány po celou dobu obchodního případu. Na začátku probíhá vyhledávání a posuzování potenciálních zákazníků. Poté se rozhoduje o vhodném oslovení potenciálního zákazníka, příprava na navázání kontaktu. Jde o zjištění co nejvíce potřebných informací potenciálního zákazníka. Následuje navázání kontaktu a porozumění potřeb zákazníka, prezentace produktu a výrobních možností společnosti a zvládnutí všech námitek a otázek od zákazníka. Po obdržení poptávky od zákazníka musí obchodník prověřit dodané podklady, zda obsahují všechny nutné informace, které jsou potřebné pro zpracování nabídky. V případě neúplných informací si je obchodník vyžádá. Aby nedošlo k nesrovnalostem, je dobré mít před zpracováním nabídky co nejvíce informací. Společnost si zakládá na zákaznickém servisu, rychlé reakční době i technické a informační podpoře během poptávkově-nabídkového řízení a během celého průběhu vyřizování objednávky. Takto jsou budována dlouhodobá, stabilní a oboustranně výhodná obchodní partnerství.

Zpětná vazba je od zákazníků získávána za pomoci on-line dotazníků, osobního či telefonického dotazování. Spokojenost zákazníků je zjišťována minimálně 1x ročně formou dotazníku. Není ovšem využíván jen dotazník, ale probíhá průběžné vyhodnocování spolupráce, aby bylo možné reagovat na změnu nákupního chování nebo přístupu zákazníka. Takto je spojenost získávána během osobních jednání během roku. Vše je písemně zaznamenáváno v interní databázi v podobě dotazníků, zápisů ze služebních cest nebo jednání. Ze získaných námitek a připomínek se stanovují nápravná opatření. Po jejich realizaci je kontrolována účinnost jednotlivých nápravných opatření. Dotazník je velmi subjektivní záležitost. Pokud není zákazník v dobré náladě, může to ovlivnit hodnocení. Zákazníci si převážně pamatují problémové dodávky a také poslední jednání. Na konci roku se jedná ve většině případů o cenové vyjednávání. Z tohoto důvodu je vhodné, aby dotazník byl pouze

doplňkovou analýzou a hlavní část analýzy by měla vycházet z průběžného dotazování či z objektivně zjišťovaných dat jako např. nejakostní výroba, skluzy, apod.

4.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Společnost XY se zabývá zakázkovou výrobou dle aktuální poptávky a následné objednávky zákazníkem. Dokumentace potřebná k výrobě daného výrobku je buď dodána samotným zákazníkem, nebo vyhotovena samotným podnikem. Pro tyto potřeby má podnik oddělení projekce a konstrukce. Toto oddělení je využíváno i jako technická podpora pro generální opravy, rekonstrukce a inovace produktů, zejména pro těžební zařízení a jeřáby. Jsou využívány 2D programy pro kreslení i programy pro 3D modelování a výpočty.

Společnost si zakládá i na kvalitě svých výrobků. O kvalitě výrobků vypovídá i množství získaných oprávnění a certifikátů. Jedním ze základních certifikátů je ISO 9001:2015 certifikát managementu kvalitu. Mezi další certifikáty patří výrobové certifikáty, TPG certifikáty nebo získaná osvědčení od jiných společností jako jsou například České dráhy nebo ABS. Více certifikátů bylo uvedeno v základních informacích o společnosti. Pro zajištění potřebné kvality a odhalení nedostatků během výrobního procesu má společnost zřízené certifikované laboratoře a zkušebny. Jedná se o chemickou laboratoř, mechanickou zkušebnu, metalografickou laboratoř a pískovou laboratoř. Nedestruktivní testování materiálů provádí zkušený personál, jehož kvalifikace je pravidelně ověřována nezávislou certifikační organizací podle EN ISO 9712 ve stupni Level II.

V každém výrobním podniku vzniká během výroby odpad, který podnik musí adekvátně likvidovat. Jednotlivým druhům odpadům je přiřazeno katalogové číslo. Ve společnosti XY se vyskytují následující druhy odpadu:

- nebezpečný odpad – jedná se například o odpadní barvy, znečištěné filtry, oleje, emulze, popílek z filtrů z odsávání
- běžný odpad z výroby, který je dále nevyužitelný – například brusné nástroje či kotouče, gumové hadice
- běžný odpad z výroby, který je dále zpracováván – například odpad z tryskání nebo struska
- komunální odpad
- papír

- plast
- ostatní odpad se zpětným odběrem – například el. zařízení, baterie, zářivky
- ostatní odpad bez zpětného odběru – například ustalovače nebo vývojky z laboratoří

Během výroby je produkován i odpadní písek, který není ovšem brán jako odpad, ale jako výrobek. Je brán jako výrobek, protože společnost vlastní potřebný certifikát. Tento odpadní písek je dále využitelný například při výrobě cementu. Společnost XY k likvidaci odpadu využívá externí specializované firmy. Tyto firmy musí mít požadovanou licenci či oprávnění potřebné k likvidaci odpadu jednotlivých druhů odpadu dle katalogových čísel.

Společnost XY musí dodržovat zákonem stanovené limity, které se týkají znečišťování ovzduší a vodních zdrojů. Dodržování stanovených limitů je v pravidelných intervalech kontrolováno měřeními. Dochází také k pravidelným kontrolám danými inspektoráty. Společnost XY musí každý rok podávat hlášení o prováděných kontrolách i se zjištěnými výsledky z měření. Všechny stanovené limity jsou ve společnosti XY dodržovány a nedošlo k žádnému překročení stanovených limitů. Všichni zaměstnanci jsou zaškoleni o odpadovém hospodářství při nástupu do zaměstnání a na pravidelném přeškolení, které je pořádáno jednou ročně.

4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Společnost XY má přes 1200 kmenových zaměstnanců, což ji řadí do kategorie velkých podniků. V roce 2017 byl celkový počet zaměstnanců 2300. I přes toto číslo Společnost XY uváděla, že má nedostatek kvalitních zaměstnanců. Dle webových stránek stále hledá velký počet zaměstnanců na mnoho různých pracovních pozic. Vzhledem k tomuto velkému počtu zaměstnanců patří mezi velké zaměstnavatele. Také dlouhodobě spolupracuje s regionálními techniky, řemeslně zaměřenými odbornými učilišti, středními školami a vysokými technickými školami. Z nabízených pracovních pozic jsou některé vhodné i pro absolventy bez praxe v oboru.

Potenciální zaměstnanci mohou vybírat z mnoha profesí díky rozsáhlému portfoliu výrobků. Společnost XY nabízí svým zaměstnancům různé benefity, které mají jak rozšiřovat profesní rozvoj, tak i motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

Jedná se například o ozdravné pobyty, příspěvek na stravování, jazykové kurzy a další. Zaměstnanci mají také možnost rekvalifikace ve vlastní svářečské škole.

Na webových stránkách, kde je možné ohodnotit firmy z pohledu zaměstnanců, se objevují recenze i na společnost XY. Na několika těchto webových stránkách se objevuje jen velmi málo hodnocení. V celkovém počtu je to do 40 hodnocení, což k počtu zaměstnanců je jen velmi málo. Ne všechna hodnocení jsou kladná, což může některé možné zaměstnance ovlivnit.

4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Společnost XY vykazuje kladný výsledek hospodaření, který je uveden již po zdanění a odečtení úroků. Zadluženost podniku ovlivňují investice do technologií, zázemí pro zaměstnance a do robotizace.

Podrobnější analýze finančních a rozpočtových faktorů je věnována následující kapitola finanční analýza. Finanční stav Společnosti XY je analyzován poměrovými ukazateli jako je rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost.

4.4 Finanční analýza

Tato analýza slouží ke zhodnocení finanční situace společnosti XY. Finanční analýza bude provedena pomocí poměrových ukazatelů. Budou využity ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Společnost XY má hospodářský rok od září do srpna. Proto budou pro jednotlivá období uváděny oba roky, do kterých zasahují. K analýze byly použity účetní výkazy dostupné na internetových stránkách justice.cz. Údaje za rok 2018 nebyly ke stanovenému datu publikovány.

Ukazatele rentability

Za pomoci ukazatelů rentability můžeme zjistit, jakého efektu bylo dosaženo u sledované veličiny. V tabulce 4.8 jsou uvedeny vypočtené údaje.

Tab. 4.7 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Rentabilita aktiv	5,16%	4,06%	2,68%	1,34%	1,93%
Rentabilita vlastního kapitálu	8,30%	6,47%	4,45%	1,00%	3,19%
Rentabilita tržeb	1,93%	1,84%	1,61%	0,36%	1,14%

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší hodnoty pro všechny sledované ukazatele má hospodářský rok 2012/2013. Hodnoty pro tyto ukazatele v následujících letech měly klesající tendenci. Změna přišla až v posledním sledovaném období a to 2016/2017, kdy hodnoty pro všechny ukazatele rentability opět mají rostoucí tendenci.

Jak je z tabulky patrné, hodnoty pro ukazatele rentability jsou nízké. Tyto nízké hodnoty souvisí s klesajícím výsledkem hospodaření. Vývoj výsledku hospodaření je totožný s vývojem sledovaných ukazatelů rentability.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám ukazují, jak podnik využívá své prostředky. Vybrané ukazatele aktivity s výslednými hodnotami jsou v tabulce 4.9 Ukazatele aktivity.

Tab. 4.8 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Obrát aktiv	1,84	1,61	1,23	1,26	1,21
Obrát zásob	7,52	7,01	6,65	5,82	4,41
Doba obrátu zásob	47,89	51,33	54,15	61,85	81,70
Doba splatnosti pohledávek	74,74	91,07	115,75	114,96	122,34
Doba úhrady závazků	71,25	85,19	77,00	85,77	163,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obrátu aktiv měl nejvyšší hodnotu v období 2012/2013 a to ve výši 1,84 obrátky. Od tohoto období měl klesající tendenci. Až v období 2016/2017 došlo k mírnému zvýšení hodnoty ukazatele. Obrát zásob měl také nejvyšší hodnotu v období 2012/2013 ve výši 7,52 obrátky. V následujících obdobích došlo k jeho poklesu až na nejnižší hodnotu 4,41 obrátky a to v posledním sledovaném období 2016/2017. Oba tyto ukazatele by měly mít naopak rostoucí tendenci, která se ve sledovaném období objevila pouze jednou. Protože čím vyšší je ukazatel, tím lépe je využíván majetek.

Dalším sledovaným ukazatelem byla doba obrátu zásob. V prvním sledovaném období 2012/2013 dosáhl ukazatel délky 47,89 dne, což je nejnižší hodnota. Naopak nejvyšší hodnota ukazatele byla zjištěna v období 2016/2017 a to v délce 81,70 dne. Rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší hodnotou doby obrátu zásob byl cca 30 dní. Došlo tedy k velkému nárůstu mezi prvním a posledním sledovaným obdobím.

Dle pravidla solventnosti by měla být doba úhrady závazků delší než doba splatnosti pohledávek. Dle zjištěných údajů společnosti XY splňuje pravidlo solventnosti pouze v období 2016/2017 kdy doba úhrady závazků byla 163,08 dne a doba splatnosti pohledávek 122,34. V ostatních sledovaných obdobích byla vždy delší doba splatnosti pohledávek. Z toho je patrné, že společnost XY platí své závazky dříve, než dostává zaplacení za pohledávky u svých zákazníků. Určitou roli zde může hrát i doba splatnosti pohledávek. Pokud bude doba splatnosti pohledávek delší než doba splatnosti závazků, tak mohou zákazníci čekat s platbou do posledních dní splatnosti a může tak být i ovlivněn ukazatel doby splatnosti pohledávek a způsobovat nedodržení pravidla solventnosti.

Ukazatele likvidity

Likvidita je znakem solventnosti firmy. Je to schopnost dostat svým závazkům v požadované výši a v okamžiku jejich splatnosti. Byly analyzovány tři stupně likvidity. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce 4.10 Ukazatele likvidity.

Tab. 4.9 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Okamžitá likvidita	0,07	0,10	0,07	0,09	0,03
Pohotová likvidita	0,80	0,90	1,42	0,95	0,84
Běžná likvidita	1,26	1,35	1,47	1,40	1,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý stupeň likvidity má stanovené rozmezí hodnot, při kterých je likvidita optimální. Pro okamžitou likviditu je stanoveno rozmezí 0,2 – 0,5, pro pohotovou likviditu je optimální rozmezí mezi 1 – 1,5 a pro běžnou likviditu je to 1,5 – 2,5.

Ve sledovaném období 2012/2013 – 2016/2017 splňuje optimální hodnotu pouze pohotová likvidita v období 2014/2015. Všechny ostatní hodnoty jsou jinak pod spodní hranici optimálních hodnot. V případě pohotové a běžné likvidity jsou některé z vypočtených hodnot velmi blízko těchto optimálních na dolní hranici.

Důvodem proč jsou vypočtené hodnoty nízké a neoptimální může být nízká hodnota krátkodobého finančního majetku, jako jsou peníze v pokladně nebo na bankovním účtu v případě okamžité likvidity. V případě pohotové a běžné likvidity je důležitá velikost oběžných aktiv a zásob. Pro všechny je důležitá velikost krátkodobých

závazků. Čím jsou závazky vyšší, ale ostatní veličiny zůstávají na stejné hodnotě, tím je nižší likvidita podniku.

Ukazatele zadluženosti

Za pomoci ukazatelů zadluženosti vyhodnocujeme míru využívání cizích zdrojů financování. V tabulce 4.11 jsou uvedeny hodnoty pro vybrané ukazatele zadluženosti.

Tab. 4.10 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Celková zadluženost	55,74%	54,05%	55,10%	54,63%	56,49%
Zadluženost vlastního kapitálu	129,77%	118,14%	123,13%	120,79%	130,20%
Úrokoví krytí	8,31	10,78	7,04	2,28	4,58

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti bere v úvahu veškeré dluhy podniku k celkovým aktivům. Za sledované období se velikost ukazatele nijak zásadně nezměnila. Rozdíl mezi prvním a posledním obdobím je 0,75 procentního bodu. Jak lze v tabulce vidět, pravidelně dochází ke snížení a zvýšení celkové zadluženosti. Nejdříve došlo ke snížení na 54,05% celkové zadluženosti, tedy na nejnižší hodnotu.

Ve všech sledovaných obdobích je u ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu vyšší cizí kapitál. Z toho vyplývá, že podnik pro svoji činnost využívá více cizího kapitálu než vlastního kapitálu. Meziročně dochází u tohoto ukazatele k mírným poklesům nebo růstům. V případě srovnání prvního a posledního sledovaného období nedošlo k žádným změnám, protože hodnoty ukazatele jsou ve stejné výši.

Nejvyšší hodnotu ukazatele úrokové krytí bylo zjištěno v období 2013/2014, kdy dosahovalo hodnoty 10,78 a naopak nejnižší hodnota byla v období 2015/2016 ve výši 2,28. hodnoty tohoto ukazatele byly vždy kladné.

4.4.1 Vybrané ukazatele konkurenčních podniků

V poslední části této kapitoly, bude zhodnocena finanční situace čtyř konkurenčních podniků. Údaje byly získány z veřejně dostupných zdrojů na internetových stránkách justice.cz. Pro zhodnocení finančního zdraví byly vybrány některé ukazatele, které byly použity pro zhodnocení společnosti XY. Výsledné údaje jsou v tabulce 4.12 Finanční ukazatele konkurenčních podniků. Jedná se o dosažené

hodnoty za rok 2017. Pro rok 2018 nemají vybrané společnosti publikované výroční zprávy. Z tohoto důvodu byl zvolen rok 2017.

Tab. 4.11 Finanční ukazatele konkurenčních podniků

Ukazatel	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Společnost XY
Rentabilita aktiv	3,26%	2,87%	1,59%	8,08%	1,93%
Rentabilita tržeb	2,80%	1,90%	1,55%	3,67%	1,14%
Okamžitá likvidita	0,01	0,33	0,53	0,04	0,03
Pohotová likvidita	0,56	0,91	1,63	0,64	0,84
Běžná likvidita	1,26	1,41	2,48	1,01	1,38
Celková zadluženost	45,03%	74,75%	70,27%	53,00%	56,49%
Zadluženost vlastního kapitálu	0,82	3,29	2,37	1,13	1,30

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlepší výsledky v rentabilitě, ať už aktiv nebo tržeb, má konkurent 4. Ve srovnání se společností XY dosahuje u těchto ukazatelů lepších výsledků konkurenční podnik 4. Společnost XY měla rentabilitu tržeb v tomto období 1,14% a rentabilitu aktiv 1,93%. Ve srovnání se všemi konkurenčními podniky má společnost XY rentabilitu tržeb nejnižší a rentabilitu aktiv druhou nejnižší. Jak bylo uvedeno u základních informací o konkurenčních podnicích společnost XY dosahuje nejvyšších tržeb, tedy v tomto ohledu neztrácí. Důvodem takto nižší rentability mohou být vyšší náklady, které se projevují ve výsledku hospodaření. Stejně jako společnost XY i konkurenční podniky nemají všechny hodnoty pohotové, okamžité a běžné likvidity v ideálních hodnotách. Některé ze zjištěných hodnot konkurenčních podniků jsou velmi blízko těchto ideálních hodnot. Nižší zadluženost než společnost XY má konkurence 1 a konkurence 4. Ze všech podniků má nejnižší zadluženost konkurence 1.

4.5 SWOT analýza

Za pomoci SWOT analýzy bude zhodnoceno prostředí, ve kterém se analyzovaná společnost pohybuje. Silné a slabé stránky vycházejí z již provedených analýz. Příležitosti a ohrožení společnosti XY vyšly z rozhovoru s vedoucím ekonomického a marketingového oddělení. Jednotlivé faktory, které jsou uvedeny ve SWOT analýze, byly konzultovány a schváleny zástupcem analyzované společnosti.

Pro stanovení vah jednotlivých kritérií SWOT analýzy bude využita metoda vícekritériálního hodnocení Fullerův trojúhelník.

Silné stránky

1. Historie a tradice společnosti
2. Široké portfolio výroby
3. Dlouhodobé vztahy se zákazníky
4. Odbornost pracovníků, know-how
5. Stabilita firmy
6. Geografické umístění firmy

Slabé stránky

1. Nízká likvidita
2. Vysoká zadluženost
3. Velký rozdíl v poměru tržeb na VH (vysoké náklady)
4. Fluktuace zaměstnanců
5. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
6. Vnitropodniková komunikace

Příležitosti

1. Zlepšení pracovních podmínek
2. Snížení cen vstupů
3. Investice do výzkumu a vývoje
4. Využití nových technologií, investice
5. Získání nových lukrativních zákazníků
6. Spolupráce se školami

Ohrožení

1. Ekonomická krize
2. Nová konkurence na trhu
3. Nepříznivé legislativní změny
4. Nové technologie výroby
5. Zvyšování průměrného věku zaměstnanců
6. Nízká nezaměstnanost

Váhy pro jednotlivé faktory budou zjištěny za pomoci Fullerova trojúhelníku, který využívá metody párového srovnávání. Takto zjištěné váhy všech faktorů stanoví ty, které jsou pro podnik klíčové. Barevně označeny budou ty faktory, které jsou považovány za důležitější.

Schéma 4.1 – Fullerův trojúhelník pro silné stránky

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.12 Výsledky párového srovnání silných stránek

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	0	0	6
2	4	26,67	2
3	5	33,33	1
4	2	13,33	4
5	3	20	3
6	1	6,67	5
Celkem	15	100	

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi dvě nejsilnější stránky společnosti patří dlouhodobé vztahy se zákazníky a široké portfolio výroby. Pro každou společnost je důležité mít zákazníky, kteří pravidelně a opakovaně nakupují výrobky. Ve společnosti XY se zaměřují na udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Výhodou těchto vztahů je znalost

potřeb zákazníka a jeho případných specifických požadavků. Dále náklady na udržení stálého zákazníka jsou mnohem nižší než u hledání nových zákazníků. Díky velkému portfoliu výrobků může společnost získat více zákazníků. Samozřejmě také může jednomu zákazníkovi dodávat větší počet různých výrobků jak ze stejné skupiny výrobků, tak i z ostatních produktových skupin.

Schéma 4.2 – Fullerův trojúhelník pro slabé stránky

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.13 Výsledky párového srovnání slabých stránek

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	2	13,33	4
2	4	26,67	2
3	1	6,67	5
4	3	20	3
5	5	33,33	1
6	0	0	6
Celkem	15	100	

Zdroj: Vlastní zpracování

Největšími slabinami společnosti jsou nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a vysoká zadluženost.

Schéma 4.3 – Fullerův trojúhelník pro příležitosti

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.14 Výsledky párového srovnání příležitostí

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	1	6,67	5-6
2	2	13,33	3-4
3	1	6,67	5-6
4	4	26,67	2
5	5	33,33	1
6	2	13,33	3-4
Celkem	15	100	

Zdroj: Vlastní zpracování

Velkou příležitostí je využití nových technologií ve výrobě. Tyto nové technologie mohou zvýšit kvalitu výroby, ale také tuto výrobu mohou usnadnit. Další příležitostí pro společnost XY by bylo snížení cen vstupů. Tohoto snížení by mohlo být dosaženo nalezením nových a levnějších dodavatelů vstupů, ale se stávající nebo i vyšší kvalitou. Pro každou společnost na trhu je výhodné získat nové lukrativní zákazníky. Každá společnost se zaměřuje na získání dlouhodobě odebírajících zákazníků. Při dlouhodobé spolupráci vznikají dobré vztahy se zákazníky a ti

společnost mohou následně dále doporučit. Tímto také společnost získává dobré reference na trhu.

Schéma 4.4 – Fullerův trojúhelník pro ohrožení

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.15 Výsledky párového srovnání ohrožení

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	5	33,33	1
2	2	13,33	4
3	0	0	6
4	1	6,67	5
5	3	20	3
6	4	26,67	2
Celkem	15	100	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z největších ohrožení je nová ekonomická krize. V případě nástupu krize by došlo k omezení provozu společnosti a tedy i menším tržbám. V kombinaci s vysokou zadlužeností a nízkou likviditou, by se společnost XY mohla dostat do nepříjemné situace. Aktuálním ohrožením je nízká nezaměstnanost. Tato nízká nezaměstnanost způsobuje ve společnosti nedostatek zaměstnanců. Se zaměstnanci souvisí i další ohrožení. Konkrétně se jedná o zvyšování průměrného věku

zaměstnanců. Ve společnosti dochází k investicím do modernizace zařízení. V případě starších zaměstnanců může dojít k problémům s porozuměním moderní technologie či SW. S ovládáním moderní technologie si většinou rozumí mladší zaměstnanci.

V tabulce jsou uvedeny jednotlivé faktory SWOT analýzy po provedení metody Fullerův trojúhelník. Faktory jsou seřazeny dle zjištěných vah.

Tab. 4.16 Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky	Váha	Pořadí	Slabé stránky	Váha	Pořadí
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	33,33	1	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	33,33	1
Široké portfolio výroby	26,67	2	Vysoká zadluženost	26,67	2
Stabilita firmy	20	3	Fluktuace zaměstnanců	20	3
Odbornost pracovníků, know-how	13,33	4	Nízká likvidita	13,33	4
Geografické umístění firmy	6,67	5	Velký rozdíl mezi dosahovanými tržbami a dosaženým VH	6,67	5
Historie a tradice	0	6	Vnitropodniková komunikace	0	6
Příležitosti	Váha	Pořadí	Ohrožení	Váha	Pořadí
Získání nových lukrativních zákazníků	33,33	1	Ekonomická krize	33,33	1-2
Využití nových technologií, investice	26,67	2	Nízká nezaměstnanost	33,33	1-2
Spolupráce se školami	13,33	3-4	Zvyšování průměrného věku zaměstnanců	20	3
Snížení cen vstupů	13,33	3-4	Nová konkurence na trhu	13,33	4
Zlepšení pracovních podmínek	6,67	5-6	Nové technologie výroby	6,67	5
Investice do výzkumu a vývoje	6,67	5-6	Nepříznivé legislativní změny		6

5. Návrhy a doporučení

Na základě provedených analýz byly zjištěny faktory, ve kterých společnost dosahuje dobrých až velmi dobrých výsledků. Naopak také byly zjištěny takové oblasti, ve kterých by společnost mohla dosahovat lepších výsledků. V případě zlepšení v těchto oblastech, by mohlo být posíleno postavení společnosti oproti konkurenci.

Dle výsledků ze SWOT analýzy má společnost problémy s nedostatkem zaměstnanců a vysokou zadlužeností. Na tyto dvě oblasti budou zaměřena doporučení. Ke zmírnění těchto slabých stránek bude využito příležitostí a silných stránek společnosti.

Slabá stránka č. 1: Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců

K rozvoji společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti by mohlo dojít navýšením počtu zaměstnanců. Návrh vyplývá z informací získaných od samotné společnosti a také pramení ze současné situace na trhu práce. S větším počtem zaměstnanců může společnost vyřídit větší počet objednávek od zákazníků a vyřídit všechny objednávky v kratším čase. Toto povede i k větší spokojenosti zákazníků. Získání nových zaměstnanců bude pro společnost znamenat další výdaje. V současné situaci na trhu práce, kdy je nedostatek zaměstnanců, mohou být tyto výdaje vyšší než v minulých letech. Současný boj o zaměstnance na trhu práce vyžaduje vyšší a pro potenciální zaměstnance lákavější nabídky ze strany společnosti.

Jak vyplývá ze SWOT analýzy, největší váhu mezi slabými stránkami má nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Další významnou položkou je fluktuace zaměstnanců. Z toho vyplývá, že právě na tuto oblast by se měla společnost zaměřit. Zmírnit tyto slabé stránky může jedna z příležitostí. Konkrétně se jedná o spolupráci se školami. V současné době se společnost využívání této příležitosti věnuje. Společnost již navázala spolupráci s několika středními školami i s vysokou školou. Provádí exkurze, prezentace a účastní se dnů otevřených dveří. Žáci základních škol mají možnost seznámit se společností na Dni zručnosti. Studenti, kteří mají zájem o rozvoj svých dovedností a získání pracovních zkušeností mají možnost využít nabídku praxí s různým zaměřením. Společnost také pro studenty s dobrými studijními výsledky má připravena stipendia. Pro studenty vysokých škol je také možná spolupráce s vypracováním závěrečných prací. Společnost má ovšem zájem o získání

většího počtu studentů pro nabízené praxe, kteří po absolvování praxe a ukončení studia přijmou práci pro společnost.

Společnost by se mohla více zaměřit na prezentaci svých činností souvisejících se spoluprací se školami. Na webových stránkách společnosti jsou uváděny pouze informace o plánovaných návštěvách kariérních dnů, dni otevřených dveří a dalších akcí pro veřejnost. Na sociálních sítích se informací o spolupráci se školami objevuje již více, ale jedná se v některých případech pouze o oznámení plánované akce. V případě akcí či prezentací ve středních školách, by mohla společnost zveřejnit krátký příspěvek o průběhu této akce či prezentace. Takovými příspěvky by se mohlo zvýšit povědomí o spolupráci se školami a studenty, a tím přilákat další možné školy ke spolupráci. Také by se jednalo o dobrou propagaci společnosti ve vztahu s veřejností. Společnost by tak dala najevo, že podporuje zájem studentů o učební obory.

Další příspěvek, kterým by společnost mohla zapůsobit na další studenty, by mohl být o průběhu uskutečňovaných praxí. Tento příspěvek by mohl být uveřejněn jak na webových stránkách společnosti, tak i na sociálních sítích. V tomto příspěvku by samozřejmě mohl být popsán průběh přihlášení se na tuto praxi a s jakými činnostmi může student přijít do styku, a jaké výhody by to vše pro studenta mělo. Toto by mohla být část z pohledu společnosti. Dále by zde mohla být praxe popsána z pohledu studentů, kteří se praxe v současné době ještě účastí nebo ji již ukončili. Mohl by zde být i popis od studenta, který následně po praxi nastoupil do společnosti jako zaměstnanec. Studenti, kteří uvažují o absolvování praxe, by takto mohli získat komplexní náhled z obou stran. Tento příspěvek by mohl být zpracován i v podobě videa, které by mohl být pouštěno při akcích společnosti na středních školách.

Společnost se prezentuje na veletrzích práce pořádaných vysokými i středními školami. Navštěvované veletrhy se konají v Ostravě, Olomouci a Šumperku. Nabídka nabízených praxí či jiné spolupráce by mohla oslovit i studenty z jiných škol. Veletrhy pracovních příležitostí se konají po celé republice. Pro společnost by účast na jiných veletrzích mohla být skvělou příležitostí, jak přilákat nové studenty vhodné pro spolupráci. Například účastí na veletrhu JOBS EXPO v Praze. Jedná se nejspíše o jeden z největších veletrhů pracovních příležitostí v republice. Koná se ve dvou dnech na pražském Výstavišti. V roce 2020 se veletrh koná 12. – 13. května. V tabulce 5.1 a 5.2 jsou uvedeny náklady spojené s umístěním stánku na tomto veletrhu.

V případě odběru většího počtu kusů vybavení je cena uvedena za celkový počet kusů. K dispozici jsou přihlášky s cenami pouze za rok 2018. Cena expozice zahrnuje výstavní plochu, obvodové stěny (Octanorm), červený koberec, límec včetně názvu společnosti, uzamykatelný pult (100x50x110 cm), barovou židli, pojištění, registrační poplatek a WIFI připojení.

V nabídce jsou dvě varianty expozic. Výběr velikosti expozice ovlivní i počet osob, které by se tohoto veletrhu účastnili. Do ceny celé expozice bylo započítáno základní vybavení pro prezentaci společnosti. Toto vybavení bylo vybráno z nabídky, která je součástí přihlášky. Toto vybavení je tedy možné měnit dle potřeb společnosti, ale pouze do doby než je odeslána samotná přihláška. Do konečné ceny mohou být započítány grafické práce v případě zájmu společnosti o grafiku na stěnové panely. Cena těchto grafických prací je odvozena od jejich rozsahu.

Tabulka 5.1 Náklady na menší expozici

Název položky	Cena v Kč
expozice 4m ²	11 190 Kč
el. Energie 3kW	3 430 Kč
pult plný s jednou policí 100x100 cm (výška 110 cm)	550 Kč
2x židle kovová čalouněná	400 Kč
2x držák drátěný - tvar „A“	500 Kč
2x bodové svítidlo	300 Kč
trojzásuvka	70 Kč
Cena celkem	16 440 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.2 Náklady na větší expozici

Název položky	Cena v Kč
expozice 6m ²	14 490 Kč
el. Energie 3kW	3 430 Kč
pult plný s jednou policí 100x100 cm (výška 110 cm)	550 Kč
2x židle kovová čalouněná	400 Kč
2x držák drátěný - tvar „A“	500 Kč
2x bodové svítidlo	300 Kč
trojzásuvka	70 Kč
stůl hranatý	300 Kč
Cena celkem	20 040 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost má také možnost objednat si prezentaci své společnosti v přednáškovém sále. V objednávce je zahrnuto:

- přednáškový sál s kapacitou 40 lidí, včetně podia a sedadel,
- technika v sále (projektor, plátno),
- umístění propagačních materiálů, katalogů, letáků v sále po dobu prezentace,
- 5 vystavovatelských průkazů pro zástupce společnosti,
- uzamykatelné zázemí v sále.

V základní objednávce je zahrnuta rezervace přednáškového sálu na dobu 20 minut včetně přípravy a úklidu. Cena jedné prezentace je stanovena na 3 500 Kč. Vzhledem k délce určené pro tuto prezentaci se jedná pouze o stručné představení společnosti a její činnosti a nabídky pro studenty.

Do celkových nákladů společnosti spojené s účastí na veletrhu je potřeba započítat i náklady spojené s dopravou a ubytováním. V současné době není možné spočítat tyto náklady. Není znám počet osob, které by se tohoto veletrhu účastnili. S počtem osob souvisejí i ostatní vzniklé náklady.

Pokud by společnost získala studenti, kteří by měli zájem o absolvování praxe ve společnosti či jinou formu spolupráce, bylo by nutné vyřešit i problém s ubytováním studentů. Společnost má pro své zaměstnance k dispozici firemní ubytovny. Tedy by bylo pouze nutné zajistit volnou kapacitu pro studenty.

Další možností, která by mohla zaujmout nové zaměstnance je náborový příspěvek. Tento příspěvek by byl určen pro nově příchozí zaměstnance i pro studenty po absolvování praxe ve společnosti a řádného ukončení studia. Výše příspěvku by musela být v takové výši, aby zaměstnance a studenty motivovala k výběru nového zaměstnaná právě ve společnosti XY. Jeho výše by mohla odpovídat jednomu průměrnému platu společnosti. V minulém roce to bylo 34 000 Kč. Získání tohoto příspěvku by bylo podmíněno odpracováním ve společnosti předem stanovenou dobu. Tato doba by mohla být stanovena například na dva roky. V případě, že zaměstnanec před uplynutím této doby ukončí pracovní poměr, bude muset získaný příspěvek vrátit. Pokud by došlo ve společnosti ke snižování stavu zaměstnanců a některý ze zaměstnanců, který obdržel tento příspěvek, dostane výpověď a ještě neuplynula

stanovená doba dvou let, nebude muset vracet získaný příspěvek. Jelikož toto rozhodnutí o ukončení pracovního poměru nevzešlo od zaměstnance.

Slabá stránka č. 2: Vysoká zadluženost

Zadluženost společnosti XY se pohybuje nad 50%. V posledním sledovaném období byla za 5 analyzovaných let nejvyšší, a to ve výši 56,49%. Na výši zadluženosti mají vliv investice do modernizace provozu. Náklady na modernizaci provozu, nákup nových strojů a dalšího vybavení lze snížit dotacemi. V období 2016/2017 byly čerpány dotace pouze z operačního programu zaměstnanost. Na rok 2019 jsou plánované investice ve výši 143 200 tis. Kč. Část projektů, do kterých v tomto roce bude investováno, jsou nové stroje a vybavení. Vhodným snížením nákladů investic společnosti je získání finančních prostředků z dotací.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenci schopnost (OPPIK) v sekci Inovace připravuje nový program na září roku 2019. Tyto dotace od Evropské unie jsou vypisovány na pořízení nových výrobních strojů k výrobě inovativních produktů nebo pro nové výrobní procesy. Tuto dotaci lze čerpat na nákup strojů, hardwaru a softwaru. Velký podnik může získat podporu ve výši až 25%.

Další možností, kde může společnost získat finanční prostředky, jsou pohledávky po datu splatnosti. Ovšem tyto finanční prostředky by sloužily spíše k běžnému provozu společnosti a nikoliv na investice do nového vybavení. Tabulka 5.7 zobrazuje věkovou strukturu pohledávek od roku 2013 do roku 2017. Údaje v tabulce jsou v tisících korun. Pohledávky jsou v tabulce rozděleny do několika kategorií dle dodržování data splatnosti. Jedná se o tyto kategorie:

- pohledávky do data splatnosti,
- pohledávky po splatnosti 0 – 90 dní,
- pohledávky po splatnosti 91 – 180 dní,
- pohledávky po splatnosti 181 – 360 dní
- pohledávky po splatnosti delší než 360 dní.

V roce 2017 došlo ke zlepšení situace se splatností pohledávek. U doby po splatnosti delší 91 dní došlo ke snížení objemu nesplacených pohledávek. I přes zlepšení situace je část pohledávek po datu splatnosti stále nezaplacena.

Tab. 5.3 Věková struktura pohledávek z obchodních vztahů

Období	Do splatnosti	0 - 90 dní po splatnosti	91 - 180 dní po splatnosti	181 - 360 dní po splatnosti	Více než 360 dní po splatnosti
2012/2013	385 615	80 354	25 396	15 852	0
2013/2014	349 899	98 543	21 223	48 554	3 004
2014/2015	288 710	131 532	24 859	13 876	23 559
2015/2016	350 960	91 956	20 179	10 334	10 838
2016/2017	413 189	93 163	2 652	504	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti XY

Pro společnost XY by bylo vhodné hledat cesty důraznějšího vymáhání pohledávek, ale toto je oblast problematická, protože firma vzhledem k udržení si zákazníků povoluje i ve výjimečných zákaznících delší dobu splatnosti a neřeší případné opoždění ve splácení.

Slabá stránka č. 3: Fluktuace zaměstnanců

Pro společnost je také důležitá spokojenost stávajících zaměstnanců. Za současné situace na trhu práce, kdy je nedostatek zaměstnanců snad v každém podniku, je důležité dbát na spokojenost současných zaměstnanců. Protože nespokojení zaměstnanci by mohli snadno najít nové a pro ně lepší zaměstnání. Je důležité znát názor zaměstnanců. Toho je dosaženo pravidelným zjišťováním zaměstnanecké spokojenosti a to buď dotazníkovým šetřením, přímým rozhovorem nebo mohou sami zaměstnanci dát najevo svou spokojenost či nespokojenost. A na základě takto zjištěných informací může společnost provést opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Společnost svým zaměstnancům nabízí širokou škálu benefitů, ovšem všichni zaměstnanci pravděpodobně nevyužívají všechny benefity. A naopak v nabídce mohou chybět některé benefity, o které by měli zaměstnanci větší zájem. Toto by mohlo být vyřešeno vydáním nabídky benefitů a zaměstnanci by si vybírali pouze ty, o které by zájem opravdu měli. Tento výběr by mohl být vyřešen zavedením cafeteria systému.

Cafeteria systém benefitů lze objednat od několika společností. Pro tuto práci byla zvolena společnost Benefits. Jedná se o společnost, které na trhu působí přes 10 let a jejích služeb využívá mnoho velmi známých společností. Nabízí benefity od více

než 5 500 dodavatelů v kategoriích rekreace, zdraví, kultura, sport a vzdělávání. Společnost benefity nabízí dvě varianty systému.

Prvním z modelů je systém Benefity SMART. Je to jednoduchá verze cafeterie Benefity. Odlišností je, že tento model je zcela bez smlouvy a bez přídatných modulů. Tento systém funguje tak, že společnost odešle vyplněný formulář na email společnosti Benefity a předplatí zaměstnancům body na benefity. Kurz je 1Kč = 1 bod na účet zaměstnance. Do tří dnů od obdržení platby jsou zaměstnancům odeslány údaje pro přihlášení do aplikace cafeterie a mohou začít čerpat benefity.

Druhým modelem je systém Benefity NALINCE. V tomto systému jsou řešeny jak benefity, tak i starosti s call centrem. Součástí služeb call centra je poskytování aktivního telemarketingu, pasivního telemarketingu a administrativní služby.

Tab. 5.4 Srovnání odměny do mzdy a do cafeterie

Výpočet zaměstnavatel	Odměna do mzdy	Odměna do cafeterie
Odměna ve výši	10 000 Kč	10 000 Kč
Pojistné zaměstnavatele za 1 zaměstnance	3 400 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnavatele za 1 zaměstnance	-	1 900 Kč
Náklady celkem na 1 zaměstnance	13 400 Kč	11 900 Kč
Náklady celkem za všechny zaměstnance	17 420 000 Kč	15 470 000 Kč
S cafeterií Benefity za jednoho zaměstnance ušetřeno		1 500 Kč
Celkem za všechny zaměstnance ušetřeno		1 950 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Benefity

V tabulce je uvedena úspora při zavedení cafeteria systému od společnosti Benefity. Jedná se o údaje při počtu 1300 zaměstnanců a předpokládanou odměnou ve výši 10 000Kč. S využitím této formy benefitů by společnost ušetřila na jednom zaměstnanci 1 500Kč.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku a na základě provedených analýz a zjištěných informací navrhnout opatření, která by mohla pomoci podniku udržet nebo posílit jeho konkurenční postavení na trhu.

Celá práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s tématem konkurenceschopnosti. Jsou definovány pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí a okolí podniku. Následuje popis metodiky vybraných analýz k posouzení konkurenceschopnosti. Konkrétně se jedná o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, finanční analýzu, analýzu vnitřních faktorů, SWOT analýzu a metodu párového srovnávání tzv. Fullerův trojúhelník.

Začátek praktické části diplomové práce je věnován vybranému podniku. Je zde popsána historie a současnost podniku, základní ekonomické údaje, organizační struktura a výrobní portfolio. Praktická část pokračuje provedením teoreticky popsaných analýz konkurenceschopnosti. První z použitých metod byla PEST analýza, která byla zaměřena na makroprostředí působící na podnik. Následující Porterova analýza pěti konkurenčních sil byla zaměřena na mikroprostředí podniku. V rámci třetí metody byly zhodnoceny faktory vnitřního prostředí podniku. Finanční analýzou byla zjišťována finanční situace podniku za pomoci finančních ukazatelů. Poslední část kapitoly věnované finanční situaci byla věnována srovnání analyzovaného podniku se čtyřmi konkurenčními podniky. Na základě zjištěných informací z předcházejících analýz byla sestavena SWOT analýza. Byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Pro zjištění vah jednotlivých faktorů byla využita metoda párového srovnávání.

Na základě výsledků SWOT analýzy byla navržena doporučení, která by podniku mohla pomoci posílit konkurenceschopnost podniku. V současné době má podnik problémy s nedostatkem zaměstnanců. Bylo proto navrženo opatření, které by mohlo zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců. Dalším návrhem z oblasti zaměstnanosti v podniku bylo využití příležitosti spolupráce se školami, kde podnik může získat potenciální zaměstnance a již během studia je prakticky připravit na jejich budoucí povolání.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002-. 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-861-1958-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M. Vícekriteriální rozhodování. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 316 s. ISBN 80- 7079-748-7.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze, 2017. C.H. Beck pro praxi. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu: strategie a trendy*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Expert (Grada). 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky: strategie a trendy*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. Expert (Grada). 215 s. ISBN 978-80-248-3163-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. 2., přepracované a rozšířené vydání. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. 137 s. ISBN 80-717-9321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 2., rozš. vyd. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). 124 s. ISBN 80-722-6657-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Harlow: Pearson, c2014. 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Business books (Computer Press). 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: o konkurenci a strategii*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 2., rozš. vyd. Praha: Victoria Publishing, [1993]. Expert (Grada). 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK. *Základy obchodního práva pro ekonomy: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. Expert (Grada). 218 s. ISBN 978-80-248-3171-8.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické zdroje

Zákony pro lidi.cz: Zákon č. 89/2012 Sb. [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#f4580528>

Svět chytře: Český hák z 3D tiskárny na světě unese 80 tun [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.svetchytre.cz/a/ij5y5/cesky-hak-z-3d-tiskarny-na-svete-unese-80-tun>

Český statistický úřad: *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let (Olomoucký kraj)* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&u=v413_VUZEMI_100_3123&&str=v467

Český statistický úřad: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad: *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český statistický úřad: *Studenti a absolventi přírodních a technických oborů vysokoškolského studia* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/terciarni-vzdelavani-studenti-a-absolventi-vysokoskolskeho-a-vyssiho-odborneho-vzdelavani-dle-urovne-a-oboru-vzdelani>

Český statistický úřad: *Školy a školská zařízení - školní rok 2017/18* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-skolni-rok-201718>

Český statistický úřad: *Česká republika od roku 1989 v číslech - 2017* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-24bfnixod8#01>

Český statistický úřad: *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-xm>

Český statistický úřad: *Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: Zpráva OSN o lidském rozvoji za rok 2016 [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/aktualne/zprava_osn_o_lidskem_rozvoji_za_rok_2016.html

EuroZprávy.cz: Minimální mzda v EU: Češi na tom jsou špatně. Kolik berou lidé v sousedních zemích? [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/domaci/zivot/248147-minimalni-mzda-v-eu-cesi-na-tom-jsou-spatne-kolik-berou-lide-v-sousednich-zemich/>

Běhounek: Karenční doba od 1.7.2019 zrušena [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/zruseni-karencni-doby/>

E15.cz: Vláda chce kvůli zrušení superhrubé mzdy víc snížit daně [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/vlada-chce-kvuli-zruseni-superhrube-mzdy-vic-snizit-dane-1355951>

Benefity [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/>

FOR JOBS: FOR JOBS - PRO VYSTAVOVATELE [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://forjobs.cz/vystavovatel>

Seznam zkratek

CZK	koruna česká
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČVÚT	České vysoké učení technické
DPČ	dohoda o provedení činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OPPIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OSN	Organizace spojených národů
PEST	metoda strategické analýzy makrookolí
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SR	Slovenská republika
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
USD	americký dolar
VK	vlastní kapitál
4P	označení pro čtyři základní složky marketingového mixu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2019


.....

Bc. Veronika Těhelová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 – Seznam TOP 15 zákazníků společnost XY

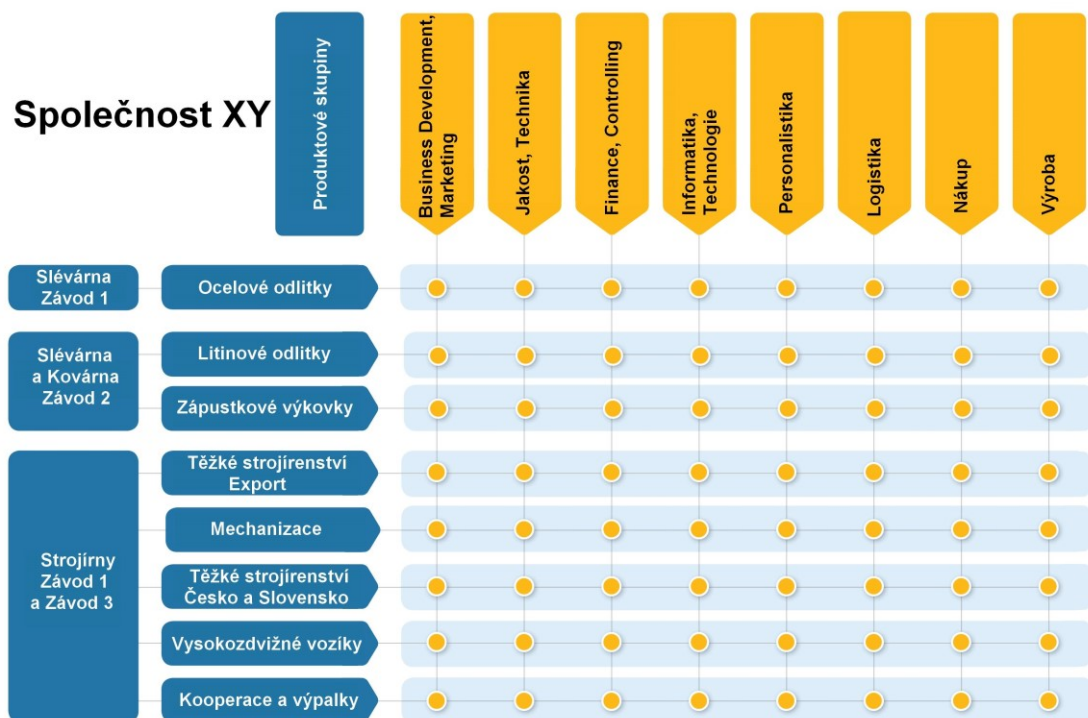
Příloha č. 3 – Výpočty pro finanční analýzu společnosti XY

Příloha č. 4 – Výpočty pro finanční analýzu konkurenčních společností

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti XY

PROCESNÍ STRUKTURA



Příloha č. 2 – Seznam TOP 15 zákazníků společnost XY

Označení zákazníka	Segment	Produkty
Zákazník 1	Stavební stroje	Díly stavebních strojů – horní a spodní rámy, výložníky, násady, nosiče, monovýložníky, střední díly a další
Zákazník 2	Manipulační technika	Svařence ráků, výložníků a násad na rýpadla pro šrotové hospodářství
Zákazník 3	Důlní stroje	Náhradní díly, generální opravy kolesových rýpadel značky Společnost XY
Zákazník 4	Manipulační technika	Díly vysokozdvížných vozíků, automaticky řízených vozů a další
Zákazník 5	Těžká nákladní doprava	Podvozky nákladních automobilů na přepravu těžkých nákladů
Zákazník 6	Manipulační a zdvihací technika	Díly jeřábů
Zákazník 7	Stavební stroje	Díly stavebních strojů – horní a spodní rámy, výložníky, násady, nosiče a další
Zákazník 8	Energetika	Díly pro uložení turbín – stojany, tělesa, víka, kryty, rámy a další
Zákazník 9	Stavební stroje	Díly stavebních strojů – rámy, výložníky
Zákazník 10	Manipulační technika, stavební stroje	Násady, výložníky, spodní rámy, nosiče, konzole, sloupy, trubkové sloupy
Zákazník 11	Stavební a zemní stroje	Těžké svařence pro lomová rýpadla – výložníky, rámy, střední díly, nosiče, nosiče housenic, násady, sloupy
Zákazník 12	Těžká nákladní doprava	Nosníky plošin, plošiny
Zákazník 13	Stavební stroje	Výložníky, násady
Zákazník 14	Stavební stroje	Výložníky, násady, spodní rámy
Zákazník 15	Manipulační technika	Díly podvozků pro mobilní budovu odpalovací rampy pro raketu Ariane 6

Příloha č. 3 – Výpočty pro finanční analýzu společnosti XY

Ukazatele rentability (v tis. Kč)

$$\text{Rentabilita aktiv (2012/2013)} = \frac{91\,874}{1\,781\,880} \cdot 100 = 5,16\%$$

$$\text{Rentabilita aktiv (2013/2014)} = \frac{72\,605}{1\,788\,917} \cdot 100 = 4,06\%$$

$$\text{Rentabilita aktiv (2014/2015)} = \frac{58\,577}{2\,186\,314} \cdot 100 = 2,68\%$$

$$\text{Rentabilita aktiv (2015/2016)} = \frac{29\,361}{2\,184\,888} \cdot 100 = 1,34\%$$

$$\text{Rentabilita aktiv (2016/2017)} = \frac{45\,331}{2\,352\,650} \cdot 100 = 1,93\%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (2012/2013)} = \frac{63\,538}{768\,359} \cdot 100 = 8,30\%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (2013/2014)} = \frac{52\,973}{818\,421} \cdot 100 = 6,47\%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (2014/2015)} = \frac{43\,541}{978\,309} \cdot 100 = 4,45\%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (2015/2016)} = \frac{9\,873}{988\,179} \cdot 100 = 1,00\%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (2016/2017)} = \frac{32\,582}{1\,020\,730} \cdot 100 = 3,19\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb (2012/2013)} = \frac{63\,538}{3\,283\,917} \cdot 100 = 1,93\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb (2013/2014)} = \frac{52\,973}{2\,871\,331} \cdot 100 = 1,84\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb (2014/2015)} = \frac{43\,541}{2\,699\,553} \cdot 100 = 1,61\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb (2015/2016)} = \frac{9\,873}{2\,763\,279} \cdot 100 = 0,36\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb (2016/2017)} = \frac{32\,582}{2\,857\,069} \cdot 100 = 1,14\%$$

Ukazatele aktivity (v tis. Kč)

$$\text{Obrat aktiv (2012/2013)} = \frac{3\,283\,917}{1\,781\,880} = 1,84 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat aktiv (2013/2014)} = \frac{2\,871\,331}{1\,788\,917} = 1,61 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat aktiv (2014/2015)} = \frac{2\,699\,553}{2\,186\,314} = 1,23 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat aktiv (2015/2016)} = \frac{2\,763\,297}{2\,184\,888} = 1,26 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat aktiv (2016/2017)} = \frac{2\,857\,069}{2\,352\,650} = 1,21 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat zásob (2012/2013)} = \frac{3\,283\,917}{436\,819} = 7,52 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat zásob (2013/2014)} = \frac{2\,871\,331}{409\,410} = 7,01 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat zásob (2014/2015)} = \frac{2\,699\,553}{406\,041} = 6,65 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat zásob (2015/2016)} = \frac{2\,763\,297}{474\,739} = 5,82 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Obrat zásob (2016/2017)} = \frac{2\,857\,069}{648\,357} = 4,41 \text{ obrátek/rok}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2012/2013)} = \frac{436\,819 \cdot 360}{3\,283\,917} = 47,89 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2013/2014)} = \frac{409\,410 \cdot 360}{2\,871\,331} = 51,33 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2014/2015)} = \frac{406\,041 \cdot 360}{2\,699\,533} = 54,15 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2015/2016)} = \frac{474\,739 \cdot 360}{2\,763\,297} = 61,85 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2016/2017)} = \frac{648\,357 \cdot 360}{2\,857\,069} = 81,70 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2012/2013)} = \frac{681\,799 \cdot 360}{3\,283\,917} = 74,74 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2013/2014)} = \frac{726\,341 \cdot 360}{2\,871\,331} = 91,07 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2014/2015)} = \frac{867\,968 \cdot 360}{2\,699\,533} = 115,75 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2015/2016)} = \frac{882\,449 \cdot 360}{2\,763\,297} = 114,96 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2016/2017)} = \frac{970\,914 \cdot 360}{2\,857\,069} = 122,34 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků (2012/2013)} = \frac{964\,607 \cdot 360}{3\,283\,917} = 71,25 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků (2013/2014)} = \frac{934\,695 \cdot 360}{2\,871\,331} = 85,19 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků (2014/2015)} = \frac{1\,183\,919 \cdot 360}{2\,699\,533} = 77,00 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků (2015/2016)} = \frac{1\,192\,912 \cdot 360}{2\,763\,297} = 85,77 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků (2016/2017)} = \frac{1\,294\,236 \cdot 360}{2\,857\,069} = 163,08 \text{ dní}$$

Ukazatele likvidity (v tisk. Kč)

$$\text{Okamžitá likvidita (2012/2013)} = \frac{69\,438}{944\,471} = 0,07$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2013/2014)} = \frac{89\,825}{907\,294} = 0,10$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2014/2015)} = \frac{85\,630}{924\,786} = 0,07$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2015/2016)} = \frac{106\,443}{1\,045\,722} = 0,09$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2016/2017)} = \frac{40\,540}{1\,201\,914} = 0,03$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2012/2013)} = \frac{1\,188\,056 - 436\,819}{944\,471} = 0,80$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2013/2014)} = \frac{1\,225\,576 - 409\,410}{907\,294} = 0,90$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2014/2015)} = \frac{1\,359\,639 - 406\,041}{924\,786} = 1,42$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2015/2016)} = \frac{1\,463\,631 - 474\,739}{1\,045\,722} = 0,95$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2016/2017)} = \frac{1\,659\,811 - 648\,357}{1\,201\,914} = 0,84$$

$$\text{B\'ezn\'a likvidita (2012/2013)} = \frac{1\,188\,056}{944\,471} = 1,26$$

$$\text{B\'ezn\'a likvidita (2013/2014)} = \frac{1\,225\,576}{907\,294} = 1,35$$

$$\text{B\'ezn\'a likvidita (2014/2015)} = \frac{1\,359\,639}{924\,786} = 1,47$$

$$\text{B\'ezn\'a likvidita (2015/2016)} = \frac{1\,463\,631}{1\,045\,722} = 1,40$$

$$\text{B\'ezn\'a likvidita (2016/2017)} = \frac{1\,659\,811}{1\,201\,914} = 1,38$$

Ukazatele zadluženosti (v tis. Kč)

$$\text{Celkov\'a zadluženost (2012/2013)} = \frac{993\,173}{1\,781\,880} \cdot 100 = 55,74\%$$

$$\text{Celkov\'a zadluženost (2013/2014)} = \frac{966\,910}{1\,788\,917} \cdot 100 = 54,05\%$$

$$\text{Celkov\'a zadluženost (2014/2015)} = \frac{1\,204\,617}{2\,186\,314} \cdot 100 = 55,10\%$$

$$\text{Celkov\'a zadluženost (2015/2016)} = \frac{1\,193\,670}{2\,184\,888} \cdot 100 = 54,63\%$$

$$\text{Celkov\'a zadluženost (2016/2017)} = \frac{1\,328\,994}{2\,352\,650} \cdot 100 = 56,59\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu (2012/2013)} = \frac{993\,173}{765\,359} \cdot 100 = 129,77\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu (2013/2014)} = \frac{966\,910}{818\,421} \cdot 100 = 118,14\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu (2014/2015)} = \frac{1\,204\,617}{978\,309} \cdot 100 = 123,13\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu (2015/2016)} = \frac{1\,193\,670}{988\,179} \cdot 100 = 120,79\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu (2016/2017)} = \frac{1\,328\,994}{1\,020\,730} \cdot 100 = 130,20\%$$

$$\text{Úrokové krytí (2012/2013)} = \frac{91\,874}{11\,059} = 8,31$$

$$\text{Úrokové krytí (2013/2014)} = \frac{72\,605}{6\,737} = 10,78$$

$$\text{Úrokové krytí (2014/2015)} = \frac{58\,577}{8\,320} = 7,04$$

$$\text{Úrokové krytí (2015/2016)} = \frac{29\,361}{12\,851} = 2,28$$

$$\text{Úrokové krytí (2016/2017)} = \frac{45\,331}{9\,908} = 4,58$$

Příloha č. 4 – Výpočty pro finanční analýzu konkurenčních společností

Konkurenční firma 1 (v tis. Kč)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{64\,802}{1\,985\,693} \cdot 100 = 3,26\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{45\,791}{1\,632\,813} \cdot 100 = 2,80\%$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{7\,292}{576\,414} = 0,01$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{724\,673 - 401\,212}{576\,414} = 0,56$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{724\,673}{576\,414} = 1,26$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{894\,095}{1\,985\,693} \cdot 100 = 45,03\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{894\,095}{1\,091\,561} \cdot 100 = 81,91\%$$

Konkurenční firma 2 (v tis. Kč)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{12\,840}{447\,795} \cdot 100 = 2,87\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{11\,703}{615\,384} \cdot 100 = 1,90\%$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{99\,948}{300\,688} = 0,33$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{424\,790 - 150\,653}{300\,688} = 0,91$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{424\,790}{300\,688} = 1,41$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{334\,731}{447\,795} \cdot 100 = 74,75\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{334\,731}{101\,747} \cdot 100 = 328,98\%$$

Konkurenční firma 3 (v tis. Kč)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{5\,104}{321\,966} \cdot 100 = 1,59\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{3\,467}{224\,304} \cdot 100 = 1,55\%$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{27\,241}{51\,589} = 0,53$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{128\,103 - 43\,978}{51\,589} = 1,63$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{128\,103}{51\,589} = 2,48$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{226\,251}{321\,966} \cdot 100 = 70,27\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{226\,251}{95\,446} \cdot 100 = 237,05\%$$

Konkurenční firma 4 (v tis. Kč)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{6\,474}{80\,167} \cdot 100 = 8,08\%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{5\,220}{142\,420} \cdot 100 = 3,67\%$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{1\,263}{32\,832} = 0,04$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{33\,015 - 11\,878}{32\,832} = 0,64$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{33\,015}{32\,832} = 1,01$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{42\,488}{80\,167} \cdot 100 = 53,00\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{42\,488}{37\,450} \cdot 100 = 113,45\%$$